

*Наталья ПЕТРОВА*

# Искусство

**РАБОТАТЬ с ЛЮДЬМИ,**  
или Человеческий фактор в российском бизнесе

Москва

г. \_\_\_\_\_

2005

Петрова Н. П. — кандидат педагогических наук,  
тренер-консультант,  
специалист по творческим решениям в бизнесе  
и корпоративным программам обучения

Петрова Н. П.  
П 30 Искусство работать с людьми. — М.: Изд-во Эксмо, 2005. —  
224 с. — (Бизнес: русский стиль).

ISBN 5-699-06853-8

Что видят в зеркале руководители разных рангов? Откуда берутся должности и что они обозначают? Как создать и усовершенствовать команду для успешного бизнеса? Чем различаются конструктивный и деструктивный рабочий конфликт? Задавшись целью исследовать проблемы управления людьми во всем их конкретном и живом повседневном многообразии («отцы и дети» в одной компании, «служебный роман», пресловутый «женский вопрос»), Наталья Петрова, признанный мастер тренингов по инновационным методам ведения бизнеса и построения карьеры, в своей новой книге обращается к уникальным и типовым ситуациям взаимоотношений людей на работе, умело сочетая «басню» и «мораль» — пример из практики той или иной компании с яркой аналитической выкладкой, выразительную эмпирическую деталь с ее теоретическим осознанием. Развернутая к опыту более чем 100 российских компаний, книга, безусловно, вызовет интерес у всех людей, так или иначе задействованных в бизнесе: у начальников и подчиненных, у владельцев и наемных сотрудников, у мужчин и женщин, у покупателей и продавцов. Тем более что речь в ней идет не о каких-то абстрактных людях, а о наших соотечественниках, которые, по замечанию автора, «все по-своему делают, из-за них все планы деформируются, все идеи трансформируются. Что с ними делать? — Изучать».

УДК 159.9  
ББК 88.5

ISBN 5-699-06853-8

© Петрова Н. П., 2004  
© ООО «Издательство «Эксмо», 2005

# Содержание

Введение. . . . .	9
Благодарности. . . . .	10
I Управление людьми в современных компаниях: задачи и возможности руководителей. . . . .	12
Глава 1. ЭФФЕКТИВНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ: ЭСКИЗ К ПОРТРЕТУ. . . . .	14
Тяжелое историческое наследие российского управления. . . . .	14
Современный эффективный руководитель: новейшая история. . . . .	17
Самоанализ руководителей: что они видят в зеркале? . . .	21
Фундамент лидерства. . . . .	24
Техника заботы о себе для руководителя. . . . .	25
Глава 2. КОМАНДА В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ . . . . .	28
Понятие о команде в современном бизнесе. . . . .	29
Динамика вопроса: разница между командой 10 лет назад и командой сегодняшней. . . . .	32
Сегодняшние задачи командообразования и новейшие технологии формирования команды . . . . .	35
Резюме: как строить команду для успешного бизнеса. . . .	37
Глава 3. НАЗВАНИЕ ДОЛЖНОСТЕЙ В КОМПАНИИ: ХОРОШО НАЗВАТЬ ИЛИ ДОРОГО ЗАПЛАТИТЬ? . . . .	40
Откуда берутся должности и что они обозначают?. . . . .	40
Название должности: что оно значит для сотрудника и для того, кто его нанимает?. . . . .	43
Карьера: повышение в должности или увеличение зарплаты?. . . . .	49
Смысл и роль названия должности для мотивации сотрудника. . . . .	51
Глава 4. ТРУДОВАЯ МИГРАЦИЯ: ИЗ РЕГИОНА В СТОЛИЦУ, ИЗ СТОЛИЦЫ ЗА ГРАНИЦУ. . . . .	55
Зачем компания нанимает сотрудников из других регионов или стран? . . . . . ; . . . . .	55
Адаптация регионала: как прижиться на новом месте? . . .	60
Культурная психология трудовой миграции: будьте проще, любите жизнь. . . . .	62

Глава 5. ЛИЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ НА РАБОТЕ: ЗА И ПРОТИВ. . . . .	65
Родственники на работе как неизбежное. . . . .	66
Роман на работе. . . . .	68
«Отцы» и «дети» в одной компании. . . . .	70
«Свои люди» — поддержка бизнеса, если руководство их любит... и строго с них спрашивает. . . . .	72
Глава 6. ЖЕНСКАЯ КАРЬЕРА: РЕАЛЬНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ. . . . .	75
Женщины в бизнесе: предпочтительные и запретные зоны . . . . .	75
Современное решение материнской дилеммы: «И» вместо «или». . . . .	80
Глава 7. КОНСТРУКТИВНЫЙ И ДЕСТРУКТИВНЫЙ КОНФЛИКТ, ИЛИ КАК ЛЮБИТЬ ВРАГА В БИЗНЕСЕ? . . . . .	84
Деструктивный конфликт при введении бюджетирования . . . . .	86
Творческий конструктивный конфликт. . . . .	90
Основные подходы к решению конфликтов в компании . . . . .	93
Глава 8. КАК БОРОТЬСЯ С ВОРОВСТВОМ В КОМПАНИИ . . . . .	95
Техническое воровство и как с ним бороться. . . . .	95
Как защищаться от воровства денег: банковский опыт. . . . .	99
Как не дать увести клиентскую базу? . . . . .	101
Защита от воровства в малом бизнесе: глаз да глаз . . . . .	102
Резюме: что надо делать, чтобы предотвратить воровство? . . . . .	105
Глава 9. УВОЛЬНЕНИЕ: КАК УЙТИ И КАК УВОЛИТЬ? . . . . .	107
Увольнение снизу: зачем и как они это делают? . . . . .	107
Увольнение сверху, или Начальник тоже переживает . . . . .	110
Оптимальная стратегия расставания: как уйти и как уволить? . . . . .	114
I Технология развития и обучения персонала в современных компаниях . . . . .	116
Глава 10. ИСТОРИЯ СОВРЕМЕННЫХ HR-МЕНЕДЖЕРОВ . . . . .	118
Современный HR-менеджер: кому и зачем доверено управление людьми в компаниях? . . . . .	121
Типология современных менеджеров по персоналу. . . . .	121
Чего руководители компаний хотят от своих HR-менеджеров? . . . . .	123

Подробный профиль «продвинутых» HR-менеджеров в лунном свете . . . . .	125
Менеджер по персоналу сегодня . . . . .	131
Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА . . . . .	133
Эволюция HR-департамента в среднем бизнесе. . . . .	133
Структура и задачи кадрового подразделения среднего бизнеса. . . . .	136
Обучение и развитие персонала в среднем бизнесе. . . . .	140
HR-департамент как творческое звено команды в компаниях среднего бизнеса . . . . .	143
Глава 12. РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ В КОМПАНИИ . . . . .	146
Наставничество как «первичная» форма обучения: от привычки к системе мотивации. . . . .	148
Новый учебный центр: как он создается сегодня в компаниях среднего бизнеса? . . . . .	151
Тело в бизнесе, или Нестандартные перспективы корпоративного обучения. . . . .	155
Глава 13. ТЕХНИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЗАДАЧ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ. . . . .	160
Проблемы и циклический характер корпоративного обучения. . . . .	160
Определение потребностей в обучении и постановка задач: от крайностей к золотой середине. . . . .	163
Глава 14. БИЗНЕС-ТРЕНЕР КАК ОН ЕСТЬ... И КАК ЕГО НЕТ. . . . .	168
Образование бизнес-тренера. . . . .	169
Опыт работы бизнес-тренера . . . . .	170
Раздаточные материалы как показатель широты взглядов тренера . . . . .	172
Опыт преподавания, отзывы и рекомендации, публикации . . . . .	174
Глава 15. ДО, ПОСЛЕ И ВОКРУГ ТРЕНИНГА . . . . .	176
Демонстрационные семинары. . . . .	176
Пред-и посттренинговое сопровождение. . . . .	179
Глава 16. ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В РИЭЛТЕРСКИХ КОМПАНИЯХ . . . . .	183
«Спортивные» проблемы начинающего риэлтера. . . . .	184
Эмоциональная компетентность как ядерный навык риэлтера . . . . .	187

Глава 17. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ: CASE STUDY НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ. . . . .	.190
Краткая типология корпоративных культур на примере ИТ-рынка . . . . .	.191
Ценности корпоративной культуры отечественной компании. . . . .	.197
«Глубина» и «фундамент» корпоративных культур . . . . .	201
Природа и оценка эффективности корпоративных культур. . . . .	.205
Заключение. . . . .	.208
Приложения. ИЗБРАННЫЕ ПРОГРАММЫ ТРЕНИНГОВ. . . . .	.210
Об авторе. . . . .	.218

# Введение

*Общество в своей жизни сталкивается с серией задач, которые оно решает наиболее приемлемыми для себя способами. Каждая такая задача — это Вызов истории. посредством этих испытаний члены общества все больше и больше дифференцируются. Каждый раз одни проигрывают, другие успешно находят решение, но вскоре некоторые из решений оказываются несовершенными в новых условиях, тогда как другие проявляют жизнеспособность даже в изменившихся обстоятельствах. Испытание следует за испытанием. Одни утрачивают свою оригинальность и полностью сливаются с основной массой, другие продолжают борьбу в сверхъестественном напряжении и тщетных ухищрениях, третьи, достаточно умеренные, достигают высот совершенства, строя свою жизнь на новых путях.*

£§ юди. Везде люди. Владельцы — люди. Начальники — w \ люди. Сотрудники — тоже люди. Все разные. Каждый сам себе айсберг, плавает тут, улыбается, одетый в костюм, а 7/8 — под водой! Клиенты — люди. Покупатели — люди. Партнеры — тоже люди. И сколько книжек ни читай, не укладываются они в красивые экономические и психологические теории! А деньги каждый хочет зарабатывать — и бизнес двигать.

Как быть-то с ними, со всеми этими людьми — в нашем отечественном бизнесе? Они же все по-своему делают! Из-за них все планы деформируются, все идеи трансформируются, все дела идут не так, как ты запланировал.

А надавишь на них — утекааааают от тебя в сторону конкурентов... Чего с ними делать? Изучать. Опыт показывает, что люди, хотя и странные существа, но поддаются изучению, описанию, обучению и развитию. Но делать это надо с умом, то есть с учетом их людских особенностей и реалий российской обстановки.

Об этом и книга.

# Благодарности

Я благодарю всех своих клиентов и деловых партнеров, общение с которыми позволило мне написать эту книгу:

- *Николай Агурбаш, владелец и Президент мясоперерабатывающей компании «Мортадель» (г. Пушкин, Подмосковьё)*
- *Галина Сухова, начальник службы продаж карточных услуг компании «Комстар» (Москва)*
- *Сергей Давыдов, заместитель генерального директора по маркетингу ООО «Фор Медиа\*» (Москва)*
- *Галина Анисимова, коммерческий директор компании «Мортадель» (г. Пушкин, Подмосковьё)*
- *Борис Бобровников, президент и владелец компании «КРОК» (Москва)*
- *Борис Сигал, совладелец компании «Indester» (Москва)*
- *Ольга Андрейчикова, на момент исследования — менеджер по персоналу страховой компании «Цитадель» (Москва)*
- *Ольга Бендз, директор по управлению персоналом Группы компаний «Техмаркет — Компьютере» (Москва)*
- *Юлия Логинова, директор кадрового центра «Триолит-персонал» (Москва)*
- *Виктория Шемарина, финансовый директор рекламного агентства «ETC PR» (Москва)*
- *Ольга Петрова, старший консультант по подбору персонала АКБ «Пробизнесбанк» (Москва — Екатеринбург)*
- *Артем Андреев, специалист исследовательского подразделения «Samsung» (Сеул, Корея — Санкт-Петербург, Россия)*
- *Ирина Молвинская, заместитель генерального директора по кадрам Московской городской службы недвижимости (Москва)*
- *Елизавета Марголина, специалист отдела оценки, обучения и развития персонала ОАО «Ростелеком» (Москва)*
- *Ольга Куриляк, руководитель отдела рекламы и продвижения АО «Юнимед» (Москва)*
- *Вера Панова, руководитель группы по работе с персоналом ЗАО «Комстар» (Москва)*
- *Константин Бочаров, генеральный директор рекламного агентства «Интер» (Москва)*
- *Лайла Кузовкина, руководитель отдела персонала компании «РосБизнесКонсалтинг» (Москва)*

- Елена Канатчикова, на момент исследования — директор по персоналу компании «VINORUM» (Москва)
- Людмила Степина, генеральный директор Центра кадрового консалтинга «СОЭКОН» (Москва)
- Алексей Литвинов, директор по персоналу компании «Кампомос» (Москва)
- Андрей Будников, менеджер по кадрам компании «ASBISC Enterprises» (Москва)
- Елена Рудавина, директор по персоналу издательства «Просвещение» (Москва)
- Татьяна Бубличенко, заместитель начальника кадрового отдела «Внешторгбанка» (Москва)
- Олег Козлов, руководитель службы кадров и организации управления Инвестиционного банка «ТРАСТ» (Москва)
- Евгения Шурухт, менеджер по персоналу компании «АКРУС-недвижимость» (Москва)
- Елена Бархатова, менеджер по персоналу транспортной компании «Близнецы» (Москва)
- Екатерина Непомнящая, менеджер по персоналу ИТ-компании «Nival Interactive» (Зеленоград)
- Стивен и Кэрл Хеллер, независимые американские специалисты по телесным практикам (Лос-Анджелес, США)
- Виктор Комар, директор Центра кадрового развития ИТ-компании «Парус» (Москва)
- Олег Барбашин, на момент исследования — менеджер по работе с корпоративными клиентами кадровой компании «Delogys Group» (Москва)
- Елена Звонова, на момент исследования — заместитель начальника управления по развитию персонала Агентства недвижимости «МИАН» (Москва)
- Алла Малявина, арт-директор рекламного агентства «Аврора» (Москва)
- Наталья Манурина, специалист по валютным операциям «VIP-банка» (Москва)

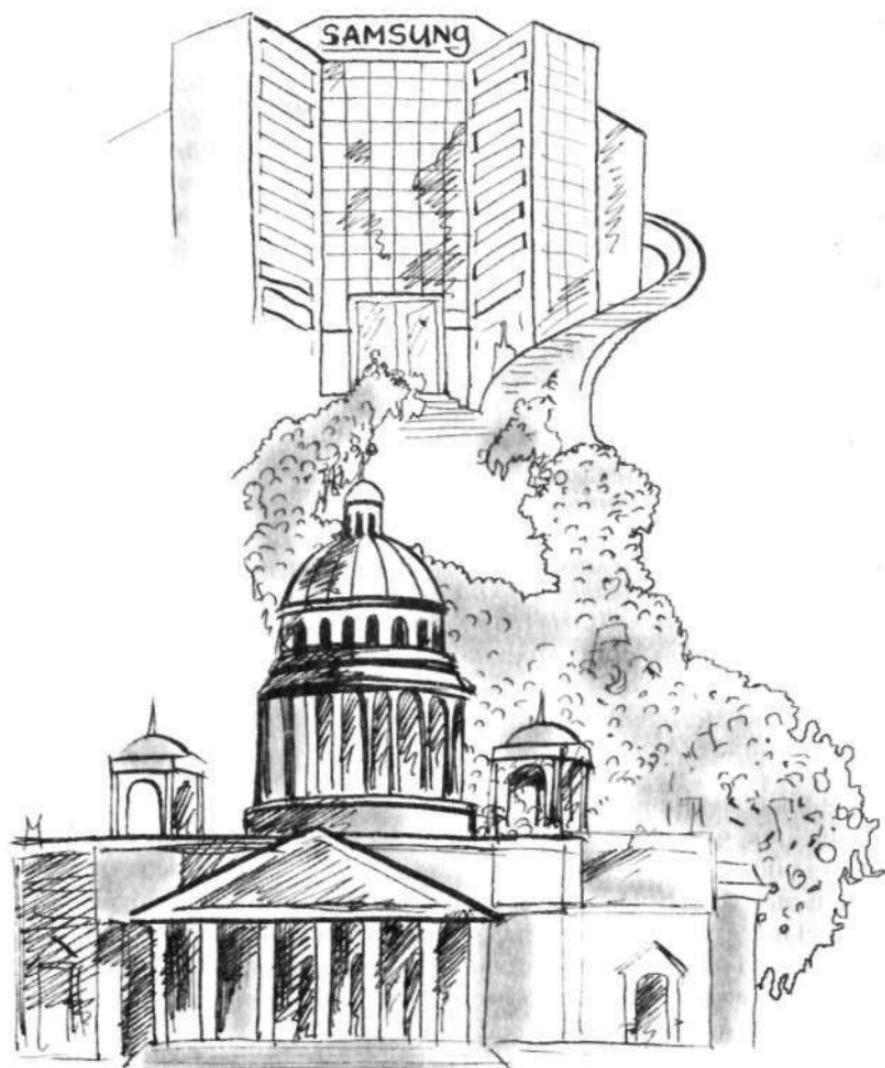
Я благодарна всем, кто принял участие в этом исследовании, и надеюсь, что наше сотрудничество принесло моим коллегам пользы не меньше, чем мне. Теперь же я могу вернуть этим замечательным людям свою благодарность еще и в форме книги. Широно цитируемый в ней выдающийся британский историк, специалист по развитию цивилизаций Арнольд Дж. Тойнби говорил в таких случаях: «Мы всего лишь подразделения единой группы внутри единой семьи». Присоединяйтесь!

С наилучшими пожеланиями  
Наталья Петрова ([www.nataliapetrova.ru](http://www.nataliapetrova.ru))

---

Управление людьми  
в современных компаниях:

# ЗАДАЧИ ВОЗМОЖНОСТИ руководителей



- Г 7 -Щр, *Из невозможности точно определить цель развития вытекает невозможность точно определить и характер самого развития. Мы не можем достаточно полно обрисовать жизнь общества, частью которого мы сами и являемся, ибо это общество будет жить и после того, как мы утратим способность его наблюдать. Западная история только тогда предстанет в законченном виде, когда не станет западного общества. Нам же остается удовлетворяться наблюдением проитого.*
- Су

## О

• • ^ та часть книги посвящена формальным и неформальным проблемам управления людьми в организации и техникам их решения, апробированным успешными менеджерами российских компаний. В отличие от следующей части, отвечающей на вопросы управления персоналом со стороны отдельного HR-департамента, здесь рассмотрены типичные практические задачи, с которыми сталкиваются управленцы всех уровней бизнеса. Безусловно, работа с персоналом — это зона сотрудничества линейного и топ-менеджмента со специалистами по персоналу, поэтому в этой части мы рассматриваем вопросы и темы, касающиеся управленцев напрямую.

# Глава 1

## Эффективный руководитель современной компании: эскиз к портрету

**У** каждого современного руководителя стиль управления имеет некую персональную историю, длина которой укладывается почти в два десятка лет, прошедшие с начала перестройки. Бизнес за это время развивался очень разными путями и востребовал разные стили управления, поэтому сегодня интересно понять, каким образом сформировался стиль управления успешных руководителей разных рангов, в чем он состоит и почему они считают его эффективным и современным? Об этом мы беседовали с тремя моими партнерами: Галиной Суховой, начальником службы продаж карточных услуг компании «Комстар», Сергеем Давыдовым, заместителем генерального директора по маркетингу ООО «Фор Медиа», и начальником департамента качества одного из ликероводочных заводов по имени Владимир, который, в силу строгой политики руководства в области служебной и коммерческой тайны, пожелал остаться инкогнито.

### **fca** Тяжелое историческое наследие

#### **Щ:** российского управления

*После двух столетий изнурительных войн и революций истощились запасы жизненной энергии Рима. Почему же варварам сопутствовала удача? Потому что, когда между двумя обществами, одно из которых менее цивилизованно, устанавливается строго определенная граница, это не приводит автоматически к равновесию. С течением времени граница начинает слабеть в пользу менее цивилизованной стороны.*

Самая короткая типология руководителей, которую я видела, звучит так: тиран, демократ и попуститель. Первый управляет как царь и все полномочия держит при себе, а ответственность старается передать, второй управляет как президент цивилизованной страны и частично делегирует полномочия вместе с ответственностью, третий старается отдать и полномочия, и ответственность, оставив себе только статус начальника, — и в народе называется меткой кличкой «свадебный генерал». В России наиболее распространен первый и последний типы управления, а демократический формат мы сегодня только осваиваем. Для того чтобы освободиться от негативной истории, ее важно хорошо знать, поэтому мы начнем с описания «исторических» стилей управления в бизнесе, которые нам нужно заменить демократическим, современным и позитивным подходом к управлению.



Владимир за время своей карьеры был свидетелем различных подходов в стиле руководства. Он представил выразительные примеры тирании и попустительства: «Первым моим руководителем был заместитель генерального директора, которому подчинялась только наша служба. Сказать, что у нас была команда, — не могу, потому что:

— зам. допускал полную свободу действий сотрудников службы;

— зам. не обозначил цели, к которым необходимо двигаться службе, хотя направления работы были известны;

— персонал службы так и не смог ра-



ботать в едином коллективе, в том числе вследствие конкуренции между собой «по-черному» (так называемая подковерная борьба) и плохо налаженного внутреннего обмена информацией между руководителем и подчиненными;

— как человек зам. был очень спокойным и вежливым, любил много думать и принимал решения с определенными трудностями — из-за боязни допустить ошибку. Некоторые говорили, что он просто душка, поскольку совершенно не мешает сотрудникам службы работать или не работать.

Сотрудников службы зам. принимал на работу по принципу «а может, и пригодится», и в результате в быстроменяющихся условиях внешней и особенно внутренней среды предприятия он проработал только 1 год».

Следующим шагом в карьере Владимира была должность в отделе столь же высокого уровня, где начальник управлял как командир отряда. Выглядело это так:

— полный контроль всех видов работ отдела (отдел разбит на 4 группы, 3 из которых разбиты еще на 2— 3 участка) со стороны руководителя, включая часто повторяющиеся проверки того, как «нужно» работать;

— цели работы отдела были регламентированы инспектирующей отдел организацией;

— цель работы руководитель объяснял сотрудникам отдела 3—4 раза в неделю (!);

— творческого подхода «командир» не допускал: свои идеи можно было применить, только действуя старым «женским» способом: мягко подать свои соображения руководителю и натолкнуть его на мысль, что часть идеи или средства достижения принадлежат ему;

— зато никакой подковерной борьбы между сотрудниками не было, поскольку действовало военное правило «шаг влево, шаг вправо — расстрел».

И так руководитель-«командир» вел работу своего отдела уже более 20 лет — и продолжает процветать. Владимир говорит, что «жесткая, нет, жестокая дисциплина и методы контроля руководителя отдела убивали любые инициативы, пресекали творческий подход. Одни сотрудники приходили, другие уходили: оставались те, кто при узкой специализации были грамотными специалистами и имели большой стаж ра-

боты, заработанный в советское время в схожих «боевых» условиях».

Описанный Владимиром опыт работы руководителей — это вполне адекватная картина нашего «культурного управленческого наследия». Конечно, эти примеры в большей степени свидетельствуют о том, как не надо руководить современными компаниям, однако эти формы управления долгое время существовали именно потому, что были эффективны в советских условиях — и не будем строить иллюзий, что мы полностью свободны от них сегодня.

Вообще парадокс отношений руководителя с подчиненным состоит в том, что, обладая в принципе большой властью, он может пользоваться ею только в ограниченных пределах, а именно — в таких, которые способствуют улучшению бизнес-показателей и отношений в команде. Лидер служит основой для идентификации членов группы, поэтому если он начинает властью злоупотреблять, конфликты и напряжение в компании снижают эффективность работы и авторитет самого лидера. Владимир, с чьих примеров из служебной практики я начала эту статью, сам является сегодня высокопоставленным и перспективным управленцем. Он говорит об основе своей идеологии управления следующее: «Я акцентирую внимание на сочетании двух задач: способствовать улучшению бизнес-показателей и развивать отношения в команде. Роль лидера в управлении бесспорна, если он действительно работает основой для идентификации членов группы и позволяет людям сформировать общий стиль и ценности работы». Так что с 1985 года в отечественном бизнесе накопились очень обнадеживающие примеры управленческих стилей и эффективного руководства. Рассмотрим их подробнее.

Г—:—7

---

## **Современный эффективный руководитель: новейшая история**

*Proles — в римском значении слова это люди, за которыми не числилось никакого имущества, кроме детей. Отсюда «пролетарии») — это те, кто не чувствует никаких обязательств по отношению к своей социальной группе.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

**Т**о, что мы видим, наблюдая работу любого управленца, — это результат личной одаренности в сочетании с опытом, накопленным в ситуациях, которые повлияли на формирование его представлений о том, как надо и как не надо руководить. На основании этого опыта и возможностей собственного характера современные начальники решают проблему управления со



своими подразделениями, согласовывая свои карьерные и руководительские амбиции с потребностями подчиненных им людей. Как же они решают центральную задачу управления, которая находится в треугольнике интересов «удовлетворенность подчиненных — интересы лидера — задачи бизнеса»?

Владимир сегодня занимает должность на уровне описанных им выше руководителей: в его подчинении одна, но «высокопоставленная» служба. Его техника управления и подбора команды такова: «Персонал в службу я набирал сам, о чем нисколько не жалею. Все сотрудники — молодые люди с высшим специальным образова-

нием. Я считаю, что прежде чем спрашивать с подчиненных «по полной программе», необходимо вложить в них знание специфики предприятия, научить особенностям взаимодействия с внешними инспектирующими организациями и так далее. Нюансов много. Я сам никогда не стыжусь учиться у своих же подчиненных и учить их, если нужно. Мы работаем как команда единомышленников: инициативу сотрудников и творческий подход я поддерживаю, но всегда «накладываю» ее на внутреннюю среду предприятия. Цели работы нашей службы доведены до сведения сотрудников и, главное, понятны им. Направление работы каждого сотрудника способствует достижению целей всей службой. Иногда у меня появляется чувство, что вся служба получает удовольствие и удовлетворение от слаженной работы и ее результатов».

По специфике работы Владимиру приходится взаимодей-

ствовать со всеми структурными подразделениями предприятия — а там люди все разные, у каждого свои особенности, поэтому Владимир никогда не пренебрегает «своими организационными и контрольными функциями. По его мнению, карьерные и руководительские амбиции у него все еще формируются и пока проявлены не до конца, есть еще перспективы развития. Кроме того, как всякий профессионал, Владимир получает «большое удовлетворение от достижения определенной цели и еще большее — от процесса профессионального ее достижения». Это, безусловно, очень хороший мужской, демократический стиль управления.

Кроме мужского стиля демократии в управлении бизнесом, есть в отечественных компаниях и эффективный женский подход к руководству людьми. Так, например, Галина Сухова пришла в «Комстар» со студенческой скамьи на практику и стремительно выросла до начальника службы продаж карточных услуг. Ей, по природной скромности, довольно тяжело говорить о том, какой она руководитель: «Я дружу со своими коллегами не только на работе, но и в жизни, семьями и так далее. В результате я окружена людьми, которые не подставят, не выдадут лишней информации и вообще реально меня ценят и уважают не только как руководителя». Работу в службе продаж карточных услуг Галина построила по следующей схеме. За каждым закрепляется определенный участок, и вся ответственность внутри группы лежит именно на этом человеке. Если происходит сбой, то проблема решается сообща. Как правило, в таких авральных ситуациях реакция значительно быстрее, находят какие-то решения, которые не могли бы прийти на ум в спокойной обстановке. Если ситуация сбивает окончательно, то «сверху» наказывают только руководителя отдела. Ну а потом, как говорит Галина, «по закону физики, я «раздаю» всем остальным. Естественно, что сила передачи угасает». Под руководством Галины работают люди очень разных типов, и она считает себя самой эмоциональной в команде, «чем и достигается всеобщая гармония».

Эмоциональные, теплые отношения в бизнесе имеют и свою обратную сторону. Галина говорит, что ей очень тяжело всегда помнить о том, что некая грань между Галей-подругой и Галей-начальницей все-таки существует: «Иногда можно в курилке услышать от своего подчиненного текст типа: «Не пойду я на это совещание. Нет у меня времени этот бред

слушать». Приходится проводить агрессивную беседу после работы. Но, как правило, все заканчивается мирно. Зато за все время нашей работы у нас не было ни одного серьезного конфликта, да и несерьезного тоже, по поводу распределения коммиссионного вознаграждения, из-за амбиций или просто разницы во мнениях».

В отличие от Галины Сухой, чья карьера полностью наладывалась в одной компании, Сергей Давыдов за свою профессиональную историю успел поработать в очень разных компаниях; среди них были крупные и мелкие, государственные и частные, российские и иностранные. В числе прочих мест работы Сергей называет небольшую английскую исследовательскую компанию Russian Research и крупнейший государственный медиа-холдинг ВГТРК.

Давыдов учился управлять в первую очередь у своих начальников и считает, что в менеджменте перенимание навыков у старших по должности — эффективный и «для многих славный путь». А необходимость перестраиваться при смене работы дает хороший опыт, помогающий избавиться от стереотипов. «Кроме того, — говорит Сергей, — мне помогает специальность, которая дала знания в области социологии и психологии. Я считаю, что в основе управления любым коллективом лежат некие правила игры, разделяемые всеми. Конфликты возникают не оттого, что сотрудники по-разному видят ситуацию или ими движут разные мотивы. И то и другое — естественно и неизбежно в силу различия квалификации, статуса, опыта и так далее. Проблемы начинаются, если кто-либо из сотрудников по-своему понимает правила игры или решает их изменить. Соответственно, во избежание ненужных конфликтов руководитель должен обеспечить единообразное понимание правил, а также своевременно пойти на их изменение».

Сергей прав — большинство конфликтов в бизнесе возникает либо из-за плохо прописанных правил, которые люди не могут выполнить или легко могут обойти, либо из-за неразрешенного конфликта интересов, который эти правила игнорирует и подавляет, в результате чего «игры» руководства не разделяются подчиненными, и они оказывают сопротивление — явное или скрытое. Решением этой проблемы является формирование и прояснение общих интересов.

## Самоанализ руководителей: что они видят в зеркале?

*Мы вряд ли поймем природу жизни, если не научимся выделять границы относительной дискретности вечно бегущего потока — изгибы ее живых струй, пороги и тихие заводы, вздыбленные гребни волн и мирную гладь отлива, сверкающие кораллами торосы и причудливые наплывы льда, когда мириадами форм вода застывает в расщелинах ледников. Понятие непрерывности имеет значение только как символический образ, на котором мг-л вычерчиваем свое восприятие непрерывности во всем ее многообразии и сложности.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Я предложила моим экспертам выбрать себе наиболее близкую роль в весьма провокативном зеркале — в типологии лидеров, которая звучит так:

- патриархальный повелитель, чья власть основывается на любви подчиненных, причем дочерней или сыновней, то есть повелитель исполняет роль отца;
- вожак, который апеллирует к уважению и важности задач, с которыми согласны подчиненные;
- тиран, который управляет с помощью страха;
- организатор, который держит бразды правления, потому что удовлетворяет потребности всех;
- герой, руководящий благодаря тому, что он один может защитить компанию от опасности и завоевать ей место под солнцем;
- пример, в том числе и дурной, лидера, который управляет по принципу «делай как я» в стиле подростковой компании;
- кумир, чья власть зиждется на частично неосознанном сексуальном влечении подчиненных;
- козел отпущения, правящий на основании неосознанных агрессивных влечений подчиненных.

Я спрашивала Владимира и Сергея, какой из типов лидерства или их сочетаний характерен для них. Понятно, что лидерский стиль каждого из них позитивен и не вписывается в эту типологию, однако избежать «биологических» корней ли-

дерства в группе Homo Sapiens не удастся ни одному руководителю. Неформальная власть и авторитет руководителя основаны на некоем сочетании личных и профессиональных качеств — и характерных для него инструментов влияния. Одни начальники эффективнее используют методы развития отношений в команде, другие — способность мотивировать работу на результат: интересно посмотреть, как успешный управленец индивидуальным образом сочетает то и другое. И как он считает, за что его уважают и любят подчиненные, на чем основано впечатление, которое он производит на них? Проще говоря, как он видит сам себя в зеркале, которое отражает его отношения с подчиненными?

Владимир считает более подходящим для себя в настоящее время тип лидера «организатор» с элементами «вожака» из приведенной выше классификации: «В своей работе опираюсь на команду единомышленников, с помощью которой можно добиться результатов. Стараюсь гармонично сочетать развитие отношений в команде с ориентацией на результат. Я считаю, что в общении с персоналом необходимо уметь не только слушать, но и слышать. Часто мнения сотрудников в каждой конкретной ситуации расходятся, но движение к поставленным целям службы помогает мне находить целостное решение и реализовывать его. Руководитель не должен бояться ответственности за принятие решения: во взаимодействии с подчиненными нельзя заниматься перекаладыванием ответственности, необходимо работать! За что любят и уважают подчиненные, лучше спросить у них, но уверен, что это взаимно».

Сергей Давыдов видит себя в этом зеркале несколько иначе: «По работе я связан в первую очередь с регионами. Однажды моя знакомая сравнила меня с баринном, от которого ждут понимания и совета. По вашей классификации это, видимо, патриархальный тип. Впрочем, не берусь судить — это



наблюдение со стороны. Мне же думается, что я представляю собой сочетание нескольких типов. Я пытаюсь строить отношения, исходя из взаимного уважения к задачам и проблемам, также стремлюсь исполнять роль играющего тренера. Иногда бывает очень полезно перевернуть все с ног на голову и посмотреть на ситуацию с другой точки зрения. Для творческих людей, с которыми мне приходится иметь дело, это особенно важно: в такой среде характерно создание атмосферы взаимного восхищения. Между тем со стороны результаты работы могут выглядеть гораздо слабее. В общем, ревизия очень и очень важна. Я также стараюсь заинтересовать сотрудников задачами, которые они решают. Недавно мне пришлось рассказывать человеку, отвечающему за наш корпоративный сайт, принципы профессионального составления новостей: что такое хедлайн, лид и так далее. Ни она, ни я не являемся профессиональными «новостейщиками», и очень маловероятно, что будем этим заниматься. Тем не менее широкий кругозор важен не только с точки зрения качества работы, но и с точки зрения отношения к ней сотрудника».

Как заместитель генерального директора по маркетингу Сергей зачастую стоит перед задачами создания новых инструментов и форм работы, в которые нужно вовлечь подчиненных. Например, существует такая проблема: качественные исследования, позволяющие обеспечить журналистам обратную связь с аудиторией, мало используются центральными телеканалами. В регионах такая работа с обратной связью — вообще большая редкость. Сергей проанализировал эту ситуацию и решил сам организовать подобное исследование: составил программу, обсудил ее с региональными партнерами, написал необходимые инструкции по подбору респондентов, взялся сам моделировать фокус-группы. В результате Сергею удалось решить сразу несколько задач: собрать информацию, необходимую для принятия решений и изменения ситуации внутри компании; обеспечить доверие к этой информации внутри компании и вне ее и научить подчиненных работать с новым методом, доказать им его полезность и ввести в постоянное употребление. Это типичный пример эффективного поведения лидера, который управляет собственным примером.

Как и можно было ожидать, мои партнеры не вписываются ни в один из приведенных выше провокативных типов

управления: они формируют новый, современный тип руководства, технологичный и человеческий одновременно. Какие же черты лидера являются его основой?

## Фундамент лидерства

*Ни одно собрание фактов не является полным, ибо Вселенная разомкнута. Равным образом, ни одно обобщение не является окончательным, потому что со временем обнаружатся новые факты, которые приведут к взрыву уже упорядоченной схемы.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Есть множество черт, считающихся необходимыми лидеру для успеха. Это способность предвидеть развитие ситуации при недостатке информации и умение разрабатывать несколько тем/проблем одновременно («многопроцессорность»). От начальника часто требуется устойчивость к ситуации неопределенности в сочетании с развитой интуицией, которые позволяют быстро схватить суть нового дела. Любой руководитель должен уметь брать управление на себя, не вступая в конфликт с группой, быть настойчивым в отстаивании своих идей — и, в то же время, способным к сотрудничеству и тактичным. От лидера требуется инициативность, опирающаяся на умение видеть скрытые возможности и вовремя действовать без колебаний, ему должны быть присущи энергичность и выносливость, устойчивость к стрессу.

Хороший начальник должен уметь создавать возможности для роста других людей и быть заинтересован оставить после себя дело лучшему преемнику, а для этого нужна сенситивность, восприимчивость к чувствам других людей — и способность поставить интересы дела выше собственных амбиций. Он должен переносить неудачи без чувства личного поражения и знать границы своих возможностей, чтобы ответственно действовать на свой страх и риск. Бизнес требует от него одновременно гибкости и адаптивности поведения — и наличия твердых убеждений и ясной цели, личностной цельности. Выход на высокий иерархический уровень ставит управленца в роль политика, и ему становится необходимо осознать и представить свою работу и бизнес компании как

общественно полезное дело. При всем этом ему нужно решать проблемы с чувством юмора и философским подходом, позволяющим сохранить высокое самоуважение и принятие себя как личности.

Кроме того, говорят, если попытаться удовлетворить этому справедливому и полному списку требований, станешь святым. Поэтому в реальности каждый руководитель акцентирует свое внимание и развивает в себе какое-то сочетание перечисленных выше свойств, отдавая предпочтение тем или иным параметрам собственной личности. Это зависит и от характера человека, и от обстоятельств его работы. Мои партнеры выбрали из этого списка те черты, которые сочли наиболее важными в работе управленца в своей компании: именно такие качества, на их взгляд, делают успешным руководителя в бизнесе. Таковыми оказались:

- способность предвидеть развитие ситуации при недостатке информации;
- устойчивость к ситуации неопределенности;
- настойчивость, умение отстаивать свои идеи;
- способность к сотрудничеству;
- тактичность на любом уровне;
- энергичность и выносливость
- и чувство юмора, отмеченное всеми без исключения как неотъемлемая черта хорошего руководителя. Как сказал представитель ликероводочного завода, «уверяю вас, без него на нашем предприятии работать невозможно!». Верю.

## Техника заботы о себе для руководителя

*Как только воздействие внешних чужеродных сил прекращается, общество оживает, стремясь восстановить свою внутреннюю структуру, подобно ежу: когда на него набрасывается собака, он сжеживается и замирает, и как только опасность минует, он вновь распрямляется и продолжает свой путь.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

На руководителе, лидере компании лежит большая ответственность. Это стресс, нагрузка, затраты. Есть более и менее сложные аспекты работы управленца, и каждый успешный начальник каким-то образом справляется с

этими сторонами своей работы, сохраняя себя в целостности и сохранности как профессионала, сотрудника и человека. Мы обсуждали с коллегами способы, которыми они справляются с нагрузками и сложностями: как они сохраняют силы и желание вести людей вперед и делать то, что требует управленческая работа? Как балансируют отношения «семья-работа-персональное развитие», ведь каждая из этих компонент требует времени и сил?

Владимир самым сложным в своей работе считает периодические стрессы в сочетании с неравномерными нагрузками, которые возникают вследствие постоянного изменения внутренней среды предприятия. Большим своим недостатком считает тот факт, что очень много работает. Силы в прямом и переносном смысле предпочитает восстанавливать на природе: «Лес, лес, и еще раз лес, а также речка, пруд и так далее. У природы нет плохой погоды, а лучшее время года — осень! Я предполагаю возникновение определенных сложностей при появлении семьи в цепочке «семья-работа-персональное развитие», но — всему свое время. Пока что свой энтузиазм в личной сфере я трачу на свою научную работу, на написание кандидатской диссертации». Владимир много времени и сил отдает саморазвитию как профессионала не только в пределах рабочего дня и стремится, чтобы его желание делать карьеру и профессионально расти совпадало с возможностями, часть из которых зависит от внутренней среды предприятия, на котором он работает.

Со своей стороны, Сергей Давыдов считает, что самое сложное в его деятельности — это высокий темп работы и огромный объем необходимой информации: «Как справляюсь? Некоторые приемы подглядел у коллег, другие придумал сам. Например, стараюсь полчаса в день читать профессиональную литературу. Именно литературу, не ограничиваясь статьями из газет или Интернета. Если не удастся в течение дня, оставляю на вечер. Если же отвлекусь от конкретных технологий, то, как это ни банально прозвучит, основной способ справиться с этими и другими трудностями — любить свою работу, получать от нее удовольствие. Если так не выходит, лучше попробовать заняться чем-то другим.

Кроме того, безусловно, человек реализуется не только на работе. На мой взгляд, каждый должен установить для себя определенные правила, позволяющие оградить различные сфе-

ры жизни одну от другой. Это очень индивидуально, поэтому давать общие рекомендации сложно. Но если мы можем себе позволить отключить мобильный телефон в театре или на концерте, почему бы не отключить его на время прогулки с ребенком?»

Похоже, то, что объединяет всех руководителей, представленных выше, — это любовь к своему делу, нацеленность на результат, умение воодушевлять подчиненных личным примером, способность строить человеческие отношения с подчиненными — и личностный, индивидуальный подход к делу, своего рода персональный стиль. Если резюмировать представленные в этой статье управленческие стили, то стоит сказать, что, учитывая историю вопроса, с которой мы начали эту статью, современные управленцы развивают недостающую нашему бизнесу демократическую компоненту менеджмента весьма успешно. Так что, позволим им иногда отключать свои мобильные телефоны?

## Глава 2

# Команда в современном бизнесе

*Экспансия эллинов в Индию продолжалась вплоть до I века нашей эры под эгидой правителей, которых поставляла Великая степь и которые, едва восприняв внешний лоск эллинской культуры, по сути своей оставались варварами.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Для того чтобы понять, что такое команда успешного бизнеса в России, надо увидеть подходы к командообразованию в максимально разных по масштабу бизнесах. В этом параграфе моими внешними экспертами по вопросам командообразования будут три чрезвычайно различные компании.

Компания «Indester» существует с 1998 года и занимается оптовой продажей комплектующих для компьютеров. У нее свое хозяйство и территория в пределах Московской кольцевой дороги и около 140 человек персонала. Компания себя не рекламирует, работая с постоянными клиентами на высоком уровне взаимного доверия, и очень серьезно растет. Ее мнение о технологии создания команды отражает совладелец компании Борис Сигал.

Мясоперерабатывающее предприятие «Мортадель» — лидер своего рынка, в ней 1200 человек, и сейчас она расширяет бизнес, добавляя к производству и оптовой торговле сеть розничных магазинов. В компании 2 года назад создан рекламный отдел: до этого, как и у «Indester», ее рекламой было качество продукции и партнерских отношений, которые «Мортадель» обеспечивал своим клиентам. Позицию компании по командообразованию отражает член Союза художников России Галина Анисимова, в момент написания этой статьи —

начальник отдела рекламы компании, а ныне — ее коммерческий директор.

Третий участник обсуждения — компания «КРОК»: она основана в 1992 году и занимается комплексными ИТ-решениями для инфраструктуры корпоративного бизнеса. Ее офис находится в Москве. Количество персонала — 430 человек. Агентство РосБизнесКонсалтинг признало компанию «КРОК» крупнейшим российским системным интегратором по объемам бизнеса в 2001 году. «КРОК» разрабатывает и реализует решения в крупнейших проектах в масштабах страны, создает передовые информационные системы. Позицию компании по вопросам командообразования здесь отражает ее глава и владелец Борис Бобровников. Борис — победитель конкурса «Персона года-2002» в номинации «Лидер ИТ-отрасли», что представляет собой одно из высших проявлений рекламного продвижения компании, основанного на реальном качестве работы.

Все три компании по-своему понимают задачи и технику командообразования, а вместе это понимание дает картину командообразования как основы коммерческого успеха.

## **Понятие о команде в современном бизнесе**

*Главными структурными образованиями общества стали не города-государства, а более широкие политические объединения, включавшие в себя ряд городов, лишенных политической индивидуальности.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Борис Бобровников команду определяет так: «Команда — это группа сотрудников, которая решает бизнес-задачу более эффективно, чем то же количество специалистов такого же уровня, не связанных между собой никакими формально-структурными отношениями. В команде выше эффективность работы и внутренняя удовлетворенность членов команды, потому что вместе они могут решать задачи существенно более крупные, нежели просто группа специалистов. В начале 80-х годов был термин «супербригада». Вот такая команда у нас». В «КРОКе» действительно мощная ко-



манда: даже функциональные обязанности не прописываются до конца, потому что есть понятие о взаимопомощи, то есть вся работа — общая. ИТ-услуги компании — это уникальный продукт, поэтому, как говорит Бобровников, «у менеджеров нет обязанностей, кроме одной — давать результат». В такой креативной области невозможно прописать обязанности, нужно быть готовым просто решать задачи, и в основном — новые.

Однако есть компании, в которых по природе бизнеса такого креатива не требуется, даже если область деятельности, казалось бы, похожа. Вот, например, Борис Сигал придерживается простого правила, что «человек на нижнем и среднем уровнях иерархии просто должен оптимально соответствовать своей деловой функции. Это значит и то, что уровень его умственных способностей должен соответствовать работе, и то, что он должен уметь эффективно общаться с соседом и другими сотрудниками, ибо деловое общение — одна из этих функций». Если сотрудник этого класса общается с командой неадекватно, то на уровне низового исполнителя все просто: если человек хорошо делает работу, но плохо коммуницирует, то руководство дает обратную связь и ждет, не выправится ли человек сам, естественным образом осознав свою неадекватность. Если сотрудник не изменяет своего поведения, его увольняют: никакого специального обучения или акций в таких случаях руководство не использует.

Если же человек, не вписавшийся в команду, — очень ценный специалист, но конфликтный, то обычно по прохожде-

и и какого-то времени его переводят в другой отдел, потому что конфликт может быть связан с тем, что в конкретном отделе не совпали и плохо совместимы конкретные люди. С начальниками отделов, являющимися топ-менеджментом компании, проблема командообразования решается просто: руководство (владельцы) набирают совместимых с собой начальников отделов, а затем предоставляют им высокие полномочия, включая право увольнять и принимать людей на работу и самому разруливать возникающие командные проблемы. Имея высокие полномочия, начальник отдела получает и высокую ответственность, поэтому он должен максимально контактировать с другими людьми по вертикали и горизонтали. Более того, в компании «Indester» принято, чтобы люди на одном уровне иерархии разруливали свои отношения друг с другом сами. Руководство же отвечает за высокий уровень понимания бизнес-процессов и отслеживание их сверху.

В «КРОКе» с проблемами принято обращаться похожим образом: в компании их решают коллегиально, командно. Если возникают сложности (всего вряд ли больше 10% случаев), то вмешивается руководитель и решает вопрос, стараясь при этом учитывать мнения разных групп. Обычный механизм таков: команда вырабатывает решение, а руководитель его утверждает. Компания «КРОК» работает проектно, и Борис Бобровников считает, что в таком бизнесе командная работа — «не просто конкурентное преимущество, а необходимое условие существования».

Галина Анисимова добавила к этой картине очень важную, на мой взгляд, краску. Она говорит: «Команда должна быть мобильным живым организмом. Люди должны быть энергичные, для слаженной живой работы нужно растить исключительное взаимопонимание, тогда и получается живой организм, который работает на одну цель как одно целое. У нас принято, чтобы человек «горел» на работе и болел за дело так, как если бы это была его семья, — тогда он приживется. Вообще ощущение семьи в нашей команде есть: у нас день каждого начинается и заканчивается мыслями об общем деле, очень большая взаимовыручка. Например, когда я провожу переговоры, моя команда думает вместе со мной и подсказывает мне решения безо всяких просьб, они просто органично включены в этот процесс. Мы взаимно дополняемы: я, например, занимаюсь рекламой, у меня есть свой фронт работ, но

как только в компании возникает какой-то проект, в любом отделе, то мы, рекламисты, уже думаем, как его отрекламировать, делаем предложения». Такая отзывчивость пронизывает компанию сверху донизу, ее установил как общее правило владелец и президент «Мортаделя» Николай Георгиевич Агурбаш. Он говорит: «Бывает, что у меня мысль только рождается, а команда уже дает мне идеи и предложения». Такая живость обратных реакций — действительно классический признак живого организма.

## **Динамика вопроса: разница между командой 10 лет назад и командой сегодняшней**

*Сирийское общество унаследовало от минойцев алфавит, а также страсть к дальним морским путешествиям.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Борис Бобровников говорит, что в «КРОКе» всегда со-ответствие командному духу ценилось больше, чем профессиональные данные. Не в ущерб последним, разумеется, потому что компания работает на очень профессиональном рынке. Соответствие командному духу в «КРОКе» включает в себя «постоянное самосовершенствование (а значит, и постоянное обучение), умение брать на себя ответственность (а значит, развитие менеджерских качеств), желание быть лучшими, а значит, желание работать и добиваться успеха на таком профессионально сложном рынке, как ИТ».

Первая команда «КРОКа» не получала специального ИТ-образования, однако компания не только успешно вышла на рынок, но и почти сразу стала его лидером. Бобровников считает, что «этому очень способствовали наши персональные качества и умение выстраивать отношения внутри команды и с клиентами. Именно эти качества являются базой наших успехов, и им обязательно должны соответствовать новые люди. При этом чем дальше, тем важнее найти таких людей среди специалистов». Команду в «КРОКе» всегда подбирали очень тщательно: просто если раньше в этом участвова-

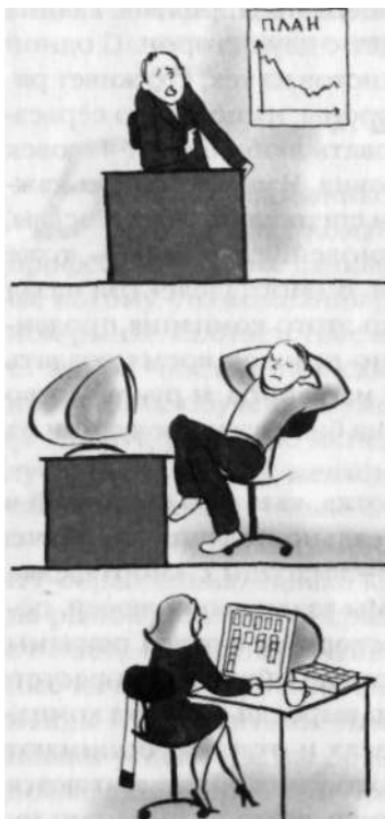
ли все топ-менеджеры, то сейчас это только HR-директор, линейный руководитель и генеральный директор. Базовым принципам формирования команды руководство никогда не изменяло: старались искать «правильных» людей среди специалистов и быстро обучать свою команду. В «КРОКе» хорошо понимают, что чем более профессиональна компания, тем большую важность представляют профессиональные ценности. И иногда ценности разных суперпрофессионалов (бухгалтера и программиста, например) могут помешать командной работе, работе на конечный результат. «Для нас всегда было важно, чтобы общекорпоративные, командные ценности были важнее узкопрофессиональных», — говорит Бобровников.

Позиция Галины Анисимовой, начальника отдела рекламы компании «Мортадель», близка к представлениям г-на Бобровникова, несмотря на огромную разницу в характере ИТ-бизнеса и мясоперерабатывающего предприятия. Галина говорит: «Командообразование идет с двух сторон. С одной стороны, мы растим своих специалистов из тех, кто живет рядом, со «своей земли». С другой стороны, на позицию серьезного специалиста может претендовать любой: если человек нужен фирме, то ему создадут условия. Наши водители каждый день возят на работу и с работы специалистов из Москвы, из районов Подмосковья». Возникновение рекламы — тоже интересный знак в жизни команды. В «Мортаделе» год назад сформировали рекламный отдел: до этого компания продвигала себя качеством продукции, но пришло время создать свою розничную сеть фирменных магазинов, и руководство решило поставить дело продвижения бизнеса и продукции на профессиональную основу.

Реклама — это не мясопереработка, казалось бы, людей в отдел должны взять со стороны. Реально получилось иначе: большинство рекламной команды — выходцы с «Мортаделя». Галина Анисимова рассказывает: «Мы взяли своих людей, подучили их и сделали команду. Со стороны в отдел рекламы пришло всего три человека из десяти. Сейчас отдел растет: люди хорошо работают, потому что выросли изнутри компании, прошли работу в других отделах и отлично понимают бизнес. Если приглядеться к людям, то у них обнаруживаются незаметные доселе таланты. Например, взяли в компанию девочку — на секретарскую работу, и оказалось, она чудесно пи-

шет рекламные тексты. Она закончила вуз, теперь работает в отделе по связям со СМИ. Таким же образом мы нашли дизайнера, вырастили, выпестовали девочку — теперь она серьезный промышленный дизайнер». Такая технология работы с людьми — это принцип «Мортаделя»: компания сейчас очень сильно растет по обороту, поэтому ее модель развития персонала предполагает 30—40% «условно лишних» людей — для маневра. Это значит, что перспективного человека держат под внимательным взглядом руководства и, когда возникает новое направление или идея, свои люди оказываются под рукой — их сразу можно включить в новое дело. А опыт и причастность к корпоративной культуре у них уже в этот момент есть.

Борис Сигал рассказывает историю своей команды так: «Вначале у людей было много функций, а самих людей мало. С ростом оборотов должности становятся более функциональ-



ными. Сначала от людей нужна инициатива, потом — меньше инициативы, больше исполнительности и стабильности. Сегодня требования меняются вверх по иерархии: чем выше уровень, тем выше требования к инициативе». Любой бизнес начинается с команды знакомых людей, затем, по мере роста компании, сотрудников начинают набирать по рекламе. Борис Сигал говорит, что опыт работы с кадровыми агентствами у него негативный: «Они делают то же, что мы могли бы сделать сами — анкетирование и первичное интервью. А качество при этом не гарантируют. Те агентства, которые что-то гарантируют, хотя за это несоизмеримо большие деньги. Поэтому на-

чальников отделов мы ищем сами, а они сами себе подбирают людей: слабая работа кадровых агентств стала одной из причин того, что кадровая политика внутри отдела делегирована начальникам отделов. Однако такая технология оказалась хорошим способом формировать команду».

## **Сегодняшние задачи командообразования и новейшие технологии формирования команды**

*Если даже почтение к нашей Божественной Династии вселяет в тебя желание ознакомиться с нашей цивилизацией, то церемонии и законы наши настолько отличаются от ваших, что даже если твой посланник и усвоит что-либо из них, ты все равно не сможешь привить их на чужой почве. Поэтому, как бы ни был твой посланник учен, ничего из этого не выйдет. Управляя всем миром, я преследую одну цель, а именно: сохранить благо правление и выполнить долг перед государством. Чужие и дорогостоящие цели меня не интересуют.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»,  
выдержка из письма китайского  
императора Цзяньлуна  
слабоумному королю Британии  
Георгу III от 1793 года*

Все три компании, которые мы рассматриваем в этом параграфе, находятся в фазе активного роста, который ставит перед ними новые задачи в работе с командой. Первая и очевидная — рост количества персонала, происходящий в «КРОКе», требует большой работы по адаптации новых сотрудников, в процессе которой командность остается одной из главных ценностей компании. Сегодня, как говорит Борис Бобровников, важность профессиональной подготовки растет с каждым годом, но и рынок ИТ-специалистов растет: все больше вузов готовит правильных специалистов, все меньше специалистов идет в науку, все меньше уезжает на Запад, многие уже возвращаются.

Компания «Indester», находясь, в общем, на том же ИТ-рынке, решает несколько иные задачи, поскольку ее рост не связан со стремительным набором персонала. Борис Сигал

говорит: «У нас демократия. Мы очень лояльны к стилю работы сотрудников, поэтому сегодня основная наша задача — стать более бюрократизированными по мере роста компании и усложнения ее структуры». Основная проблема взаимодействия, по мнению г-на Сигала, в их компании — возрастная: «Мы очень открыты к сотрудникам. Все знают, что если возникла проблема, которую не получается решить без руководства, то наши двери всегда открыты, а мобильные телефоны включены. Начальник любого отдела может заходить к нам в любой момент. Однако для людей старше 45 лет прийти к руководству с проблемой — это и есть проблема. Им неудобно, непривычно, над ними тяготеет воспоминание о советском прошлом, когда в кабинет начальника вызывали на ковер. Для людей до 35 таких проблем нет. Наша задача — интегрировать в команду и тех и других». Что касается обучения, то в оптовой компании, торгующей комплектующими деталями для компьютеров, оно довольно простое. Тут минимум ноу-хау, и оно не требует структурирования. Самый сложный процесс — это освоение информационной базы, но работа с ней затрагивает не более пятой части персонала, и руководство и начальники отделов спокойно справляются с этой задачей.

Компания «Мортадель» находится в несколько иных условиях, чем две предыдущие: она расположена в городе Пушкино, в Подмоскowie, — и с кадрами тут тяжело. Галина Анисимова говорит: «Мы приглашаем уникальных специалистов со стороны, но основные кадры растим на месте. Если мы видим нового сотрудника, который энергичен, сжился с коллективом, то мы начинаем продумывать, как его растить: дать жилье, транспорт, дать образование». «Мортадель» выращивает в своей среде командный состав с самого низу, активно обучает людей: в команде рекламистов есть человек, который от шофера вырос до ведущего менеджера по рекламе. Сегодня такой рост происходит внутри компании на новом уровне.

Последние достижения в технологии воспитания кадров на сегодня таковы: в 1998 г. владельцем компании создан стипендиальный фонд Агурбаша. Самых перспективных учеников со школ фонд «ведет» к большому будущему — выплачивает стипендии с 5-го класса, организует олимпиады, приучает к бизнес-мышлению. Сегодня фонд поддерживает 100 стипендиатов вузов и школ. Уже есть поколение молодых сотрудников, воспитанных фондом Агурбаша и прошедших практи-

гу в «Мортаделе» в школьные и вузовские годы. Они, кстати, создают живую конкуренцию остальным сотрудникам, вливают новую кровь и оживляют корпоративную культуру. Очень мало ребят, выращенных фондом Агурбаша, ушло в другие структуры: молодежь по достоинству оценила предложенные ей в «Мортаделе» интересную жизнь и перспективное будущее.

## Резюме: как строить команду для успешного бизнеса

*Примитивные общества обладают сравнительно короткой жизнью, они ограничены территориально и малочисленны. Жизнь примитивных обществ, подобно жизни кроликов, часто завершается насильственной смертью при встрече их с цивилизациями.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Галина Анисимова хорошо описала первый шаг технологии командообразования, которая, как мне кажется, объединяет стили работы с командой всех трех компаний. Технология эта такова. Компания — это живой организм, растущий от личности владельцев: они устанавливают правила и влияют на создаваемое окружение. Эффективный, перспективный владелец растит вокруг себя команду сильных личностей. Если это не так, то отсутствие инициативы и инертность

управляемых, но «неживых» сотрудников стопорят бизнес и рост оборотов. Если владелец-руководитель страстно относится к своему делу, то инертные и безынициативные люди не выдерживают его темпа. Живой ум и энергия руководства распространяется как стиль отношений на всю



компанию. Владельцу, руководителю, начальнику действительно успешного бизнеса интересны личности, которые могут дать новые, пусть даже противоположные идеи, — он прислушивается к разумным решениям, проверяет человека в деле и делегирует ему возможность развивать свои идеи, следя за сохранением командности.

С какого-то момента, как верно заметил г-н Сигал, в любой компании необходимо вводить здравую бюрократию. Многие вещи делаются лучше с помощью служебных записок, баз данных, неких стандартизованных процедур: это некоторый бюрократизм, позволяющий компании как организму выживать. Эта здоровая бюрократия помогает творческому началу и систематизации информации в работе: когда сотрудник пишет короткую и четкую деловую записку, его мысли становятся яснее. Галина Анисимова говорит: «Иногда начнешь писать и понимаешь — да это уже не надо делать, нечего описывать, или, оказывается, это можно сделать по-другому — или вообще не надо делать». В то же время, если нужно принять быстрое решение, то бюрократия должна быть отложена: искусство баланса между структурированностью и гибкостью задает и развивает руководитель; тут важны постановка задачи и делегирование полномочий, контроль и поддержание командного духа, обучение персонала принятию решений и послушанию.

Технология, в общем, такова: пока структура работы не понятна, идет согласование, люди привыкают к новым отношениям и обязанностям — нужна «бюрократия», прописывание отношений. Когда люди осваиваются, по результатам их работы им нужно делегировать полномочия и высокую долю свободы — тогда коммерческий результат не замедлит появиться.

Отдельная задача — своевременная диагностика проблем компании и ее разрешение. В метафоре компании как организма это очень понятный процесс: когда организм заболевает, это чувствуется во всем теле, потому что температура (раздражение, недопонимание, уныние) и сбои проявляются так или иначе у всех: если обратная связь налажена, то люди довольно быстро на уровне чувств понимают, что что-то идет не так, и начинают прислушиваться к процессам в «теле». Эта внимательность — ключ к решению проблемы, ибо она позволяет отследить ситуацию, сохраняя команду и не обвиняя

никакую часть организма в неполадках. А затем их исправить. Сообща, командно. Кроме того, в момент роста температуры у организма должна сработать «голова». В такой момент руководитель проводит совещания, усиливает личный контакт, дает поддержку и направление работы. Эта технология очень хорошо поставлена в «КРОКе».

В ситуации, когда проблем нет, руководители эффективного бизнеса не только отслеживают регулярные процессы, но и смотрят, в ком есть потенциал, думают о будущем и назначают сотрудников на повышение. Техника повышения в эффективных компаниях проста: если в человеке увидели способности и потенциал, то ему поручают делать нечто более сложное. При этом не бросают в воду, чтобы выплывал, как может, а дают ему учиться, тратят время и силы на поддержку и совет. Если в начале каждого нового этапа представление об обязанностях и работе в команде человеку надо давать пошагово, потом, как говорит Галина Анисимова, его уже можно в основном просто хвалить. Это, кстати, очень важно: любая команда держится на взаимном уважении и одобрении.

## Глава 3

# Название должностей в компании: хорошо назвать или дорого заплатить?

*Продолжив исследование, мы обнаружим примеры обществ, которые родились, но остановились в своем развитии вскоре после рождения: их Ответ на Вызов истории был интенсивен, но непродолжителен в силу суровости полученного Вызова. Наиболее яркие особенности, которые сразу бросаются в глаза в каждой из задержанных цивилизаций, — это наличие каст и специализация. Общество не однородно, оно разделено на жесткие категории по функциям и признакам.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Должности в компаниях существуют испокон веков. В советские времена была жесткая тарифная сетка. Сегодня в российском бизнесе система должностей и соответствующих им зарплат — вещь очень гибкая, варьирующаяся от компании к компании. При этом один сотрудник многим пожертвует, лишь бы иметь хорошее название должности, другой любому названию предпочтет повышение зарплаты, но каждый желает знать, как в компании согласуются деньги и звания. Лучше всего об этом знают менеджеры по подбору персонала и менеджеры по управлению кадрами. Ой, извините, — рекрутеры и HR-менеджеры. Как выяснилось, лучше их так называть. Но давайте обо всем по порядку.

## Откуда берутся должности и что они обозначают?

**ГО%** *КАЛОШИН (в трубку). Регистратура?.. Администратор говорит... Посмотрите там, кто у нас проживает в двести одиннадцатом номере... Потапов?.. Из Москвы?.. А*

*кто таков?.. Метранпаж?.. Это что такое?.. Выясните, кто такой метранпаж... Срочно... Не записано?.. Сколько раз вам указывалось, чтобы анкеты заполнялись от корки до корки... Безобразие... Кто же он такой?.. Что? Никто не знает?.. Срочно выясняйте... У него?.. Нет-нет, у него не спрашивать... Если он к вам подойдет — разговаривайте вежливо...*

*А. Вашишлов. «История с метранпажем»*

Раньше, в советские времена, были четкие правила, говорящие, кого и как называть — и сколько кому платить, на какой должности. По мере развития рынка названия должностей оказались в ведении руководителей и самих работников компаний, так что теперь они стали значимой информацией не только о месте работника в иерархии, но и о корпоративной культуре компании в целом. Ольга Андрейчикова, на момент исследования — менеджер по персоналу страховой компании «Цитадель» и бывший рекрутер со стажем, говорит: «Обычно название должности является выжимкой из списка обязанностей сотрудника. Если должность новая, то список обязанностей могут сверять со справочником по кадровым вопросам, однако на название самой должности влияет, скорее, корпоративная культура организации. Например, есть компании, в которых все должности — это директора и начальники. Завхоз будет называться административным директором. Если создается подразделение продаж, то единственный его продавец становится начальником управления продажами, даже если у него нет ни одного подчиненного. Через какое-то время ему наймут помощника, начинающего sales-менеджера, и назовут заместителем начальника».

Есть корпоративные культуры, которые способствуют фиксации на названии — это либо хорошо отлаженные большие компании, где есть почет, уважение и особые условия труда, либо очень маленькие новые фирмы. Ольга Бендз, директор по управлению персоналом Группы компаний «Техмаркет — Компьютере», говорит, что она знакома с предприятием из 5 человек, четыре учредителя которого назвали себя генеральным, коммерческим, исполнительным и финансовым директорами. Другая фирма, состоящая из 12 человек, в своем штатном расписании секретаря назвала «начальником экономического бюро». Причину таких перекосов руководители фирмы объяснили так: секретарь — девушка хорошая, но

у нее экономическое образование, и нужно это учитывать. Водителя-экспедитора этой компании величали «начальником отдела снабжения» на том основании, что «он не просто ездит, он там по дороге думает и бумаги заполняет». Эта склонность к звучным названиям в маленьких и нестабильных компаниях имеет свой рыночный смысл. Перейдя из микроскопической компании с должности финансового директора на должность бухгалтера в крупной компании, такой человек может в счет иерархических потерь запросить и получить большую зарплату, чем ему причиталось бы, приди он наниматься с записью «бухгалтер» в трудовой книжке.

Кроме размера и бюрократичности, на отношение к названиям должностей влияют личностные особенности ее руководства и следующая из них корпоративная культура, богатство и стабильность самой компании, демократические разговоры в коридорах, нацеленность ключевых сотрудников на карьерный рост в другом месте и многое другое. Но в целом все рекрутеры, финансисты и менеджеры по персоналу говорят однозначно: «Название должности — сегодня очень важно для людей, но чрезмерное внимание к этому может повредить работе».



Ольга Бендз поделилась таким забавным случаем: «Мои знакомые взяли в семью няню для 3-летнего ребенка, бывшую завхозом в кооперативе, продававшим в период перестройки соль. В кооперативе ее называли менеджером. Через неделю после начала работы няня спросила ребеночка: «А какой социальный статус у твоей мамы?» Ребенок пришел с прогулки и спросил бабушку: «Бабушка! Какой социальный статус у мамы?» Няня включилась в разговор: «Да, я теперь никто, просто няня, а была менеджером». При этом зарплата этой няни составляла более 300 у.е. с перспективой выезда в дальние страны и пребывания в сана-

...риях Подмоскoвья. Ее поездки оплачивались по двойному тарифу. А бывшая зарплата няни в должности менеджера была лишь 100 у.е. С няней пришлось расстаться: ее очень беспокоил низкий социальный статус. Она постоянно сравнивала себя и родителей ребенка, чьим папой был хозяин крупного банка с филиалами в капиталистических странах, а мамой — финансовый директор крупного промышленного холдинга. Так, конечно, ведут себя не все люди, помогающие по хозяйству в обеспеченных домах. Очень многое зависит от человека, от его самооценки и программ самореализации».

## **Название должности: что оно значит для сотрудника и для того, кто его нанимает?**

*ВИКТОРИЯ (не без коварства). Метранпаж... По-моему, это из ОБХСС.*

*КАЛОШИН (испуганно). Скажешь тоже... Метранпаж... Может, по профсоюзу?*

*А. Валитов. «История с метранпажем»*

Итак, название должности важно для современного работника. Чем жестче и авторитарнее корпоративная культура, тем важнее это самое название для сотрудника, поскольку в таких компаниях похвала и моральное поощрение выражается в неких жестко формализованных вещах, в том числе в названии должности, и, если ты трудишься хорошо, — меняется и твоя должность. А моральное поощрение и оценка труда руководством всегда крайне важны для сотрудников. По названию должности в таких компаниях можно понимать степень успешности человека. Однако есть и другие мнения на этот счет — и у работников, и у работодателей, и у менеджеров по персоналу, и у рекрутеров, которые сегодня отбирают людей на различные должности. Как же все это согласовывается — и с кем?

Юлия Логинова, директор кадрового центра «Триолит-персонал», считает: «То, насколько человек придает значение названию должности, зависит от его личных амбиций, тщеславия, самомнения и так далее. Одни видят суть и внутреннее содержание, а другие — форму, внешнюю сторону.

Точно так же есть соискатели, для которых важно название, а не суть. Мы в своей работе «пляшем» от сути, наполнения должности, иногда для привлечения людей сами формируем название позиции. Но все-таки исходим из понимания должностей, которое сложилось на рынке: в этом смысле название — это некий маячок, позволяющий идентифицировать знания, умения и навыки человека и отделить одних людей от других».

Специалисты по подбору кадров и менеджеры по персоналу говорят, что для «топов» необходимо, чтобы в названии было слово директор, руководитель, начальник. Да и вообще, все соискатели хотят, чтобы название было благозвучным и, желательно, «солидным», то есть не завхоз, а начальник АХО, не торговый представитель или, упаси Боже, коммивояжер, а менеджер по продажам, не секретарь, а офис-менеджер или администратор. По мнению Ольги Бендз, вниманию к должностям очень способствует культура больших компаний, где прописаны структура и табель о рангах, и рекламные материалы в прессе, в которых людям часто объясняют, что в компаниях их «встречают по одежке» и рассказывают о «перспек-

тивах карьерного роста». Ольга говорит, что из-за такого акцента на славе во время собеседований порой происходят «интересные встречи» с «интересными людьми». «Я, например, — продолжает Ольга, — недавно имела удовольствие общаться с капитаном 1-го ранга в отставке. Это человек шестидесяти лет, занимавший в Генеральном штабе адмиральскую, как он говорил, должность. По его словам, с нее он перешел на позицию заместителя генерального директора по административно-хозяйственной части в банке. В 1998 году банк разорился, и капитан, по его словам, стал директором. Я спрашиваю: каким директором? Ну, как каким, отвечает капитан, ночным директором! Проще говоря, он работает ночным вахтером, дежурным сторожем. Но культура больших организаций приучила его называться помпезно — он так и делает».



Есть на рынке названия должностей, которые отпугивают людей, несмотря на то что содержание и условия работы им интересны. Ольга Андрейчикова рассказывает: «Люди считают обидным название «торговый представитель» или «страховой агент». Недавно, в связи с расширением нашей компании, мы искали специалистов на такие должности, и я поняла, что называть их надо «менеджер по страхованию». Дело в том, что люди считают, что «страховой агент» — это человек, который бегаёт по квартирам, как в советские времена, и пристает к людям, предлагая услуги по страхованию. Воспоминание о советской жизни так сильно отворачивает потенциального работника от нас, что, назвав должность по-старому, я просто не успевала объяснить человеку, что я ему предлагаю, — люди пугались сразу».

Ольга Андрейчикова стала называть должность «менеджер по страхованию». Оказалось, что это снимает барьер недоверия — люди были готовы к тому, что это что-то новое, не пугались и успевали выслушать, что компания предлагает работу по автострахованию «на точке», где человек спокойно сидит на авторынке или в МРЭО, на своем рабочем месте, и клиенты к нему подходят сами. Людям понравилось, что работа происходит «в офисе». Следующее, что привлекало людей, — это оплата мобильного телефона и хороший социальный пакет. А понятие страховой агент никак не ассоциировалось у них с интересной современной работой.

Рынок постепенно диктует новые названия должностей, которые вроде бы незаметно, но достаточно прочно входят в лексикон работодателей. Юлия Логинова говорит: «На рынке сейчас реально появляются новые профессии. Например, их порождает все, что связано с компьютерами: когда вводятся автоматизированные системы управления (SAP, Oracle и другие), естественно, появляются такие должности, как специалист по внедрению этих систем. Кроме того, у нас часто «переназывают» должности в соответствии с английскими названиями, произнося их в транскрипции, но не переводя. В связи с этим за последнее время возникли заказы на несколько



вновь названных должностей — это мерчендайзер, эккаунт-менеджер, или просто эккаунт (account — менеджер по работе с ключевыми клиентами), хэд-хантер (специалист по подбору уникальных специалистов на ключевые позиции) и другие. Продавцов теперь часто называют sales-менеджерами, исследователей в области маркетинга — рисёчерами. Конечно, не все новые названия должностей приживаются, многие поначалу кажутся странными, но, например, несколько последних лет на рынок твердо вошло новое слово «логистик», которое сейчас для всех знакомо и абсолютно естественно используется и работниками, и работодателями».

Вообще название должности — вещь во многом психологическая. Есть такие люди, которых можно «выкупить» на статусное название должности при низкой зарплате и маленьком социальном пакете. На основании своего обширного опыта работы с персоналом Ольга Бендз считает, что внимание конкретного сотрудника к названию его должности очень сильно зависит от индивидуальных особенностей человека: «Мне кажется, что люди определенного психотипа очень зависимы от названия своей должности. Для неуверенных в себе людей это очень важно как подтверждение значимости личности, для самоутверждения. Тревожные люди видят в получении звучной должности соблюдение определенного порядка и процедуры. Флегматики часто обижаются на скромное название должности, потому что рассматривают это как повод считать себя обойденными в чинах. Для фанатиков значимость должности будет зависеть от их идеи. — если это нужно для продвижения их идей, тогда должность важна, если они идеологи оппозиции, тогда — нет... А амбициозным сотрудникам должность нужна для поддержания амбиций».

Кроме собственно названия позиции, в понятие «название должности» часто включается название компании, в которой работает сотрудник. Одно дело — менеджер компании «Пупкин и К°», а другое — менеджер звучного брэнда, имя которого знает любой зритель рекламы по ТВ. Значимость брэнда компании известна и самим брэндовым компаниям. Поэтому низкая по сравнению со среднерыночной зарплата — это частый случай в известных компаниях. Разницу между реальной и желаемой зарплатой международные брэнды как бы «платят» своим именем. Ольга Андрейчикова говорит, что люди часто соглашаются работать в известной компании за стабильность (небольшая зарплата, но гарантированная),

за возможность сказать «Я работаю в компании...» и назвать ее  
и м я, которое у любого знакомого вызовет вздох восхищения,  
за возможность использовать опыт работы в известной ком-  
пании как козырь в карьерном росте — отработав в извест-  
ном брэnde, получить хорошее место с новым уровнем зар-  
платы в конкурирующем брэnde легче, чем придя из неиз-  
вестной компании.

Кроме того, в крупных компаниях персонал имеют обык-  
новение обучать, посылать в интересные командировки, и  
это тоже своего рода форма оплаты вместо денег: компания  
предлагает сотруднику небольшие деньги и интересную  
жизнь плюс вложения в карьерный рост. Для молодых людей,  
смотрящих в будущее, это может быть очень приемлемый ва-  
риант. Это, кстати, тоже вариант выбора «статус или деньги»:  
человек выбирает название своей должности в сочетании с  
названием компании, жертвуя деньгами сегодня в надежде  
продать себя дороже завтра. Для компании это опасный вари-  
ант, ибо, научившись в ней работать на новом уровне, сотруд-  
ник может продать себя конкурентам. И все вложенные в него  
деньги и весь его опыт уйдут на сторону. Прогноз действий  
сотрудника также возможен. Рекрутеры говорят, что сегодня,  
как правило, чем моложе человек, тем больше он ищет карь-  
ерного роста и продвижения. Семья накладывает тяготение к  
стабильности: если у человека есть семья, он скорее будет вы-  
бирать зарплату, особенно если является кормильцем.

Изучив особенности отношения людей к должностям и  
смыслы, которые партнеры и сотрудники вкладывают в их на-  
звания, HR-менеджеры обнаруживают причины для измене-  
ния названия собственных позиций. Ольга Бендз говорит,  
что она изменила название собственной должности с началь-  
ника отдела персонала на директора по управлению персона-  
лом. При этом ее непосредственным начальником был и оста-  
ется генеральный директор, и зарплата осталась без измене-  
ний. Причины, которые привела Ольга, кажутся мне знамени-  
тельными. Они включают:

1. Желание поучиться по правительственной программе:  
ее организаторы обучают управленцев-практиков бесплатно,  
причем директорам легче, нежели другим сотрудникам, по-  
пасть на такую учебу, потому что статусные ученики нужны  
для рекламы самой программы. Да и преподавателям инте-  
реснее работать с людьми, принимающими решения, и при-

ятнее перечислять имена директоров предприятия в числе клиентов. Цена вопроса — 4–5 тысяч у.е., если резюме директора понравится организаторам учебной программы.

2. Милосердие к соискателям. Людям в момент поиска работы важно, с кем им удалось поговорить. Даже не получив работу, они расскажут, что их принимал директор, следовательно, их опыт показался значительным и интересным. Это поднимает самооценку для следующих собеседований.

3. Общение с обучающими центрами: они хотят делать коммерческое предложение только директору, чтобы получить ответ лица, принимающего решение, и так далее. Тут самое смешное, что часто, пытаясь что-то продать, увлеченные менеджеры тренинговых компаний не замечают рядом с именитыми директорами «скромненьких» акционеров предприятия, интересующихся процессом обучения персонала.

Приведенные выше обобщения обоснованны, однако все HR-ы отмечают, что степень внимания к должностям во многом зависит от склада личности конкретного человека, от его жизненных ценностей и целей. У повышения в должности и зарплате есть и обратная сторона: карьерный рост ведет к увеличению ответственности, а это далеко не всем нравится. Юлия Логинова говорит, что сегодня, как и всегда, далеко не все люди хотят быть начальниками и повышаться в должности, ибо это связано с необходимостью принимать более ответственные и серьезные решения, брать на себя новые риски. Поэтому опытные HR-менеджеры знают особенности отношения людей к должностям и ответственности, к форме и содержанию работы — и учитывают их.

Несмотря на общеизвестную значимость слов и названий вакансий, при приеме на работу знатоки человеческих душ пользуются особым подходом. Конечно, название бывшей должности сотрудника имеет некоторое значение, но, выбирая претендентов на серьезные позиции в компании, опытные менеджеры по персоналу обращают внимание именно на тех, кто может себе позволить небрежность в одежде, отсутствие красивых ручек, эффектных визиток и непонятных, но броских титулов. «Если человек умен и опытен, то когда он заговорит, мы его услышим и без титула», — говорит Ольга Бендз. А если человеку нечего предъявить, добавлю я, то никакие звучные названия не скроют его некомпетентности в текущей должности — и не помогут ему занять желанную позицию в новой компании.

## Карьера: повышение в должности или увеличение зарплаты?

*ВИКТОРИЯ. А вдруг он депутат?*

*КАЛОШИН. Но-но-но! Поосторожнее... Метран-паж... паж... Паж? В царское время при дворе чего-то такое было, а? Метранпаж... Что это? Черт знает, что за слово!.. Кто такой метранпаж?.. (в трубку) Что?.. Из газеты?.. Кажется? А точно вы не могли узнать?.. Там редактор есть, корреспонденты, а это, это кто?.. Не узнали, так какого же черта... Выясните... Немедленно/ А из какой газеты?.. Из «Труда»? Или из «Известий, чего доброго?.. А вдруг он над всеми газетами сразу? Что же тогда будет, а? Что же он тогда со мной сделает? Ведь тогда он... Ведь он что захочет, то и сделает... Посадит на ладошку, дунет — и полетишь! Да еще, может, так полетишь, что нигде и не сядешь, не приземлишься никогда, а так и будешь вечно летать по воздуху!*

*А. Вампилов. «История с метранпажем»*

В любой развивающейся компании или отделе спектр обязанностей сотрудника с годами растет. Если сотрудник имеет внешние функции в компании, например, он менеджер по продажам, то по мере роста объемов его заказов он начинает работать все с более серьезными компаниями и персонами со стороны заказчика и, как следствие, сравнивать свое название должности и свою зарплату с приносимыми им деньгами. Во многих компаниях для менеджеров по продажам такая проблема решается просто. Во-первых, заработок продавца определяют как сумму стабильной зарплаты и солидного процента, а во-вторых, величина процента с продажи растет при преодолении неких объемов продаж, стимулируя sales-менеджера к увеличению размеров заключаемых им контрактов. Однако и тут по мере роста солидности клиентов «менеджер» превращается со временем в «ведущего менеджера», а затем, возможно, и в «директора по продажам».

Зачастую новые обязанности возникают у работника компании «естественно», по мере старта новых проектов, которые входят в его компетенцию, либо в формате «попробуй сделать еще и вот это, если у тебя получится, подумаем о по-

вышении». Если при этом у человека не растет зарплата, то в результате такого рода наращивания обязанностей через какое-то время сотрудник замечает, что получает он по-прежнему, а работает уже существенно больше, чем это прописано в его должностных обязанностях. В этот момент даже очень самоотверженный сотрудник склонен прийти к начальству и просить об изменении названия должности и размера вознаграждения, о найме помощников или образовании отдела под его руководством. И случается, что изменяется только что-то одно — либо должность, либо зарплата.

И тут на решение руководства могут повлиять не только кадровые, но и чисто «бухгалтерские» соображения. Как говорит Виктория Шемарина, финансовый директор рекламного агентства «ЕТС PR»: «Случается, что по неким финансовым причинам компания не хочет существенно поднимать зарплату сотрудника. В такой ситуации при росте задач, встающих перед сотрудником, его зарплата может остаться прежней, зато ему нанимают штат помощников, которые делят между собой его прибавку к зарплате. При этом из рядового менеджера человек становится начальником отдела, то есть у сотрудника расширяется спектр полномочий и право принятия решений, с него снимают административные, рутинные обязанности и дают ему возможность расти профессионально, концентрируясь на его наиболее любимой работе и освобождая время для разработки новых проектов и идей. Людей карьерных, думающих о перспективах и жаждущих роста социального статуса, увеличение полномочий и места в иерархии устраивает».

Но есть и другие люди, которые славу ценят не меньше денег. После повышения без увеличения зарплаты такой сотрудник часто начинает искать более высокооплачиваемую работу на стороне. HR-ы говорят, что вообще сотрудник, который стремится к статусному названию должности при той же зарплате — это зачастую человек, который все еще не нашел себя и поэтому планирует сменить компанию и получить более высокую зарплату за ту же самую должность.

Ольга Андрейчикова несколько лет назад выполняла такой рекрутерский заказ: крупная западная компания, один из лидеров страхового рынка, искала себе руководителя региональной сети. Сложность состояла в том, что на этой звучной и ответственной позиции сотруднику хотели платить 1000

долларов в месяц, что, безусловно, чрезвычайно низкая оплата труда для такого уровня и масштаба работы. Рыночная цена нужного компании сотрудника была существенно выше той, за которую, как казалось компании, его можно было купить.

Решение оказалось простым: клиенту показали специалиста с огромным опытом, блестящими способностями, который уже занимал в аналогичной компании должность руководителя региональной сети. Компании-заказчику он очень понравился, после чего до ее сведения довели, что его текущая зарплата составляет... 2000 долларов в месяц. Результатом этой рекрутинговой акции стал следующий вариант: компания-заказчик переоценила рыночную стоимость нужной ей вакансии и перекупила данного специалиста... на зарплату 3000 долларов месяц и на должность заместителя генерального директора по региональному развитию. Интересно, что список должностных обязанностей и полномочий у новой должности был идентичен списку должностных обязанностей и полномочий позиции руководитель региональной сети. Изменилось самоощущение сотрудника: раньше он был всего лишь руководитель, а теперь получил повышение — стал зам. генерального директора. Так что, конечно, деньги сыграли свою роль — но и слава тоже.

## **Смысл и роль названия должности для мотивации сотрудника**

*Звонит телефон.*

*ВИКТОРИЯ (подходит, берет трубку). Да... Что передать?.. Метранпаж?.. Откуда?.. Из типографии?.. Что?.. Наборщик?.. Это точно?.. Хорошо, я передам... (Положила трубку.) Метранпаж — это из типографии. Наборщик.*

*КАЛОШИН. Наборщик? (Небольшая пауза. Затем начинает смеяться, но тут же стонет.) Наборщик! Мышь типографская... Букашка!.. А ведь как напугал... До смерти напугал... Давно, когда я еще баней заведовал, сказал мне один грамотный человек. С вашим характером вы, говорит, далеко пойти можете, но, говорит, учтите, погубит вас ваше невежество. Так оно и вышло...*

*f*  
\* ^ ^  
сегодня у сотрудников и компаний, безусловно, сформировались некоторые предпочтения по названиям должностей. Они, как правило, зависят от отрасли. Так, например, Ольга Андрейчикова, длительное время занимавшаяся подбором персонала для компаний из сферы рекламы, замечает, что в рекламном бизнесе из соображений представительности и желания произвести впечатление на заказчика приняты англицизмы: «Менеджера по связям с общественностью сегодня стремятся называть PR-директор, даже если у



него нет управляющих функций. Позицию специалиста по покупке рекламных площадей в СМИ сегодня такими словами ни за что не назовут, в объявлении о подборе и на визитке будет написано «медиа-байер». Менеджера, в обязанности которого входит планирование размещения рекламы, назовут медиа-планнером, несмотря на то что это словосочетание вызывает летнюю ассоциацию». В индустрии рекламы мода приходит из-за рубежа и иностранное название должности призвано вызывать ассоциации с западным происхождением идей и высочайшими западными расценками на рекламные услуги. И это использование англицизмов в названиях должностей действительно работает, пусть даже на уровне бессознательного клиента.

Суммируя все эти сознательные бессознательные отношения с должностями и зарплатами, надо сказать, что когда человеку достаточно его зарплаты, по известной пирамиде потребностей Маслоу, он начинает искать свое место и роль в социуме. И тогда ему становится важно, как называется его должность, ибо это название обозначает, что его приняли в сообщество деловых людей — он теперь менеджер или бухгалтер или программист, — у него есть имя в бизнес-среде. Молодому специалисту компании название его должности говорит о том, к какому профессиональному

сообществу он принадлежит. Молодого карьериста волнует перспектива, и он будет стремиться называться так, чтобы его должности демонстрировали его карьерный рост. В отличие от него человек, понимающий свою карьеру как рост денег, а не славы, предпочтет рост зарплаты.

Через какое-то время молодой специалист или менеджер становится уверенным членом делового сообщества, привыкает к своей принадлежности, и его начинает волновать собственный статус в этом сообществе. Сотрудник, связывающий новый этап карьерного роста с тем или иным увеличением свободы, будет искать должность с большими полномочиями или требовать себе помощников и секретарей, искать возможность работать по гибкому графику или изменения названия должности на более солидную, что дает ему большую свободу поведения и ощущение более высокого статуса в иерархии. И в этот момент, если его более-менее устраивает зарплата, он может сменить работу ради нового названия должности с ростом или без роста полномочий.

Интересно, что почти в любой хорошей компании есть работники, для которых название должности вообще неважно. Ольга Бендз замечательно описывает психологический портрет этих людей: «В среднем и низшем эшелоне это хорошие работники, знающие, что они — на своем месте и свою работу делают отлично. Они не готовы или не хотят делать другую работу, зарплата их устраивает, сослуживцы их любят, работают они давно и коллегами уважаемы. Это люди, которые приходят на работу заработать деньги для своей семьи, на отдых и так далее, а не пообщаться или выступить. И кроме самореализации на рабочем месте, у них есть еще личная жизнь, часто очень интересная и богатая. В высших эшелонах компании своими должностями не интересуются сотрудники-акционеры, уважаемые и заслуженные руководители, то есть те, кто не ищет другую работу, а считает это место постоянным. Такой под-



ход — свойство корпоративной культуры. Кроме того, есть «серые кардиналы», которые по своей природе не любят «пушисто» называться, их устраивает скромное название начальник отдела или директор, при наличии генерального.

Все это связано с тем, что над интересом к должностям есть еще один уровень мотивации. Пирамиду потребностей, которую открыл Абрахам Маслоу, венчает потребность в самореализации. Это значит, что когда-нибудь любого сотрудника начинает волновать не только зарплата и должность, но и то, является ли его работа любимой, приносит ли она ему удовлетворение, реализует ли он на ней то, о чем мечтает. И если работа человеку нравится, с ним можно договориться и о названии его должности, и — в пределах рыночных расценок — о зарплате. Обо всем можно договориться с сотрудником, если работа, которую вы предлагаете, ему по душе.

Да, кстати: метранпаж (от франц. *metteur en pages* — верстающий страницы) — это верстальщик, то есть старший наборщик или руководитель группы наборщиков, верстающий полосы (страницы) набора или контролирующий эту операцию (*Большой энциклопедический словарь*). И сегодня в иной типографии он будет называться «директор по верстке» или «выпускающий редактор», так что если он к вам подойдет — разговаривайте вежливо...

## Глава 4

# Трудовая миграция: из региона в столицу, из столицы за границу

*Игнорируя культуру и отождествляя политику с жизнью общества в целом, западные историки впадают в ошибку, свойственную, как правило, политикам, когда те занимаются самооценкой.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Люди едут работать в другой город, зачастую из регионов в столицы — в Москву и Питер. Москвичи и питерцы смотрят на Запад и Восток в поисках лучшей работы и цивилизованных условий труда. Как это происходит, что человек устраивается на работу в другом городе или стране? Почему компании берут иноземных специалистов и чего они ждут от них? Как специалисту или менеджеру издалека адаптироваться в новой компании и местности? Эти вопросы я обсуждала вместе с двумя экспертами: Ольга Петрова, ныне старший консультант по подбору персонала, АКБ «Пробизнесбанк», уроженка Екатеринбурга, недавно переехавшая в Москву, говорила о региональной миграции в столицу, а Артем Андреев, уроженец Санкт-Петербурга, ныне — специалист исследовательского подразделения (так называемого отдела research and development) «Samsung» — о приключениях иностранцев в Корею.

### **Зачем компания нанимает сотрудников из других регионов или стран?**

*Ложная догма «единства и прямолинейности истории» заставляет нас игнорировать то, что непрерывность истории двух родственных цивилизаций отличается от*

*непрерывности двух последовательных глав в истории одной цивилизации. Рассматривая отношения между цивилизациями во времени, мы убедились, что максимальное число сменяющих друг друга поколений в любом случае не превышает трех... и последний этап их жизни — цивилизация ныне существующая. Исходя из законов биологии, именно в пределах трех поколений имеет смысл сравнивать между собою представителей вида, ибо новое видовое отличие возникает не раньше четвертого поколения.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Итак, компания почему-то берет на работу регионала. Можно выделить ряд простейших причин, по которым компания может вообще заинтересоваться кадрами из других регионов: не хватает квалифицированных специалистов по какой-то профессии на месте, руководитель компании сам происходит из региона и берет на работу земляков из соображений командообразования, компания расширилась, прикупила бизнес в регионе или создала филиал — и региональный кадр вырос настолько, что заинтересовал головную организацию. Какие еще есть причины и обстоятельства, побуждающие компанию нанимать человека из другого региона? И какие из этих причин наиболее часто встречаются? И почему именно такие обстоятельства приводят к найму регионалов?



ЕС  
S

Ольга Петрова говорит о ситуации в «Пробизнесбанке» с региональными кадрами следующее: «У нас нет специальной направленности — каждый случай принятия на работу специалиста из региона был незапланированным. Самые простые обстоятельства, при которых московскому офису пона-

обился человек из региона, могут быть связаны с размером зарплаты: регионалычик зачастую стоит значительно дешевле московского специалиста аналогичной квалификации, да «с при необходимостью дополнительных трат на жилье. Например, в нашем банке был нужен разработчик Lotus Notes. Величина ежемесячного вознаграждения таких специалистов колеблется в широком диапазоне от \$300 до \$1500. Опытные «москвичи» рассматривают предложения в среднем от \$1000, грамотного региональщика можно найти за \$600—700».

С точки зрения коммерции Ольга и ее банк абсолютно правы: если работа, на которую банк хочет нанять сотрудника, не требует какого-то эксклюзивного качества, которым обладает московский претендент на вакансию, а человек из региона может ее делать за меньшие деньги, то почему не взять регионала? Проще говоря, первая причина брать специалиста из региона — наличие стандартной вакансии в сочетании с меньшими требованиями к зарплате. А там, глядишь, региональный кадр профессионально вырастет и будет не хуже московского.

Трудовая миграция за рубеж в этом смысле принципиально отличается: в развитых странах, куда имеет смысл ехать специалистам и менеджерам, компания возьмет на работу только эксклюзивного иностранного специалиста, которого нет на месте. Специалист по компьютерной графике Артем Андреев, переехавший недавно из Питера в Сеул, говорит, что работа фирм в Южной Корее исторически была ориентирована на внешний рынок, поэтому иностранные клиенты, для которых эта продукция создавалась, были задействованы в корейских компаниях как маркетологи или дизайнеры. Корейские компании стремились использовать знания иностранных потребителей о самих себе, чтобы сформировать привлекательные для их регионов брэнды. По мере развития бизнеса стала очевидна невозможность производства современных конкурентоспособных товаров без научных исследований в технологических сферах.

Часть этих исследований была хорошо поставлена за рубежом, и корейские компании заинтересовались иностранцами не только как знатоками собственных культур, но и как специалистами в технических областях. А поскольку современные интеллектуальные изделия, в частности ИТ-продукты, еще и «думают», то есть обладают процессорами и про-

граммным обеспечением, Корею понадобились инженеры, программисты, ИТ-исследователи и другие специалисты из-за рубежа.

Артем говорит, что «главная причина, побуждающая корейские фирмы брать исследователей из России, — это наше фундаментальное образование, оригинальность решений и, до некоторой степени, терпимость россиян к стрессовым условиям работы. Никакого блага, дружбы и тому подобного здесь нет: ленивый или недостаточно профессиональный человек просто не сможет здесь вписаться в режим и требования работы. Так что, продвинув неадекватного сотрудника, ты сделаешь медвежью услугу и ему, и себе, и фирме. Поэтому благу тут не практикуется, это бизнес, ничего личного».

Итак, и в Москве, и в Корее, и — можно предположить — в других странах и регионах привлекательных для работников от потенциального сотрудника ждут не связей с местным начальством, а профессиональных качеств, непритязательности к условиям работы и зачастую — дешевизны. Но это общая характеристика. Каких же именно людей «перетягивают» из регионов московские компании: с точки зрения профессиональных и личных качеств? Что должен продемонстрировать региональный кадр, чтобы заинтересовать московскую компанию: если он уже работает в филиале — и если он пришел с улицы? И по каким критериям отбирают в престижные иностранные компании?

Ольга Петрова говорит, что случай «ищем профессионала вовне» вообще превалирует над случаями развития карьеры внутри «Пробизнесбанка». Вне зависимости от того, склонна ли компания брать регионалов на работу, обычно руководитель в поисках нового специалиста не стремится перемещать собственных сотрудников, таким образом «открывая дыры» в местах, где как-то наведен порядок. Кроме того, у сотрудников, давно работающих в компании, часто нет уже былой бодрости и готовности к изменениям: даже сотрудники, потенциально способные на необходимую работу, чьи амбиции в самореализации, по их мнению, не удовлетворены, зачастую просто не демонстрируют готовность совершать подвиги».

Мотивация — вещь сложная, она требует понимания глубинных механизмов внутри человека, и начальнику' непросто «стронуть с места» стабилизировавшегося москвича, обремененного семьей, привычками и, в общем, удовлетворенного

положением дел в своей карьере. А активный человек из регионов, особенно молодой, желает развиваться и пахать в сложных условиях, на которые оседлые москвичи уже не пойдут-

И Ольга права: приезжий понимает, что он должен пробиваться — у него в глазах огонь и из-за куража завоевать столицу и понимания, что, кроме него самого, никто его здесь не прокормит. Я лично окончила университет в 1990 году: из моих московских друзей кто-то пошел в науку, кто-то в менеджмент, но никто не спешил — у всех за спиной были родители, московская квартира, тылы. Зато из моих региональных однокашников более половины через пять лет уже были либо за рубежом, либо владели компанией и процветали, ибо ничто так не мотивирует человека к действию, как голод и нежелание вернуться в родной город ни с чем. Поставьте москвичей в те же условия — они тоже станут активными. Голод — не тетка, а конкуренция бодрит.

Ольга говорит, что в требованиях к соискателям сложно разделить профессиональные и личностные качества: «Считается, что профессионализм наполовину состоит из проявления необходимого набора личностных особенностей. Любый работодатель будет рад наблюдать структурированность мышления и способность работать на результат. Из личностных качеств жизненно необходим оптимизм, огонь в глазах и умение строить коммуникации. Последнее свойство указывается в заявках на вакансии в 100% случаев, вне зависимости от уровня и специфики кандидата».

Ольга, как профессиональный специалист по набору персонала, уверенно утверждает, что эти личные качества отлично наблюдаются в поведении претендента на вакансию, а если они не наблюдаются — конкурс может быть проигран даже при хороших профессиональных данных. Кроме этих свойств, в региональщиках работодатель проверяет готовность быстро адаптироваться в инфраструктуре компании и отсутствие социально-культурных стереотипов вроде «Эти москвичи — такие воображалы», которые будут мешать встраиванию человека в команду.

Интересно, что Артем Андреев, мигрировавший из России в Корею, говорит про базовые требования к приезжим работникам очень похожие вещи: «Для корейской фирмы в иностранном работнике, кроме крепкого владения профессией,

главное — это максимум коммуникативных навыков. Они проверяют владение английским и способность подать свою наработку, «продать» себя».

Отбор часто ведется в 2 этапа — сначала в Москве, потом собеседование в Корее. Специалистов проверяют на владение современным материалом, знание зарубежных разработок и публикаций последних лет. Кроме того, человек должен уметь работать сам, а не учить и погонять других. Артем говорит, что «молодым и здоровым легче пробиться. Они знают английский, мобильны и нахально берутся за сложные задания, что привлекает работодателя. Личные качества людей у нас в компании весьма разнообразные, так что я не думаю, чтобы их особенно учитывали при отборе». Понятно, что речь не идет о личных качествах «энтузиазм» и «коммуникабельность», которые, как мы видим, всегда требуют компании от иноземного сотрудника.

## **Адаптация регионала: как прижиться на новом месте?**

*Представители одного и того же вида обществ, оказавшиеся в одинаковых условиях, совершенно по-разному реагируют на испытания, так называемый Вызов истории. Одни сразу же погибают; другие выживают такой ценой, что после этого ни на что уже не способны; третьи столь удачно противостоят Вызову, что выходят не только не ослабевшими, но даже создав благоприятные условия для преодоления грядущих испытаний; есть и такие, которые следуют за первопроходцами, как овцы следуют за своим вожаком.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Предположим, компания приняла человека на работу, и он приехал из другой страны или региона. Как иноземцу прижиться в московском офисе или в зарубежной компании? Можно предположить, что есть отличия в условиях работы, требованиях к работе и отношении к приезжим по сравнению с местными сотрудниками. Понятно, что возникают сложности начала работы, с переезда и с вхождения в команду, связанные с региональным происхождением. Мне бы-

интересно, в чем они сегодня состоят? И ощущается ли предубеждение против регионалов со стороны московских трудников — или против иностранцев за рубежом. И если да, то в чем оно выражается?

Обычно переезд — это проблема самого работника. Понятно, что у регионального сотрудника должны быть хорошие достижения и он должен быть очень нужен компании, чтобы она пошла на особые условия его адаптации. Однако Ольга Петрова, сама недавно приехавшая в Москву по приглашению своего банка, сложностей вхождения в работу не отмечает, кроме того, что «регионал задает массу дурацких вопросов типа «а где это?» про места, отлично известные москвичам». Наблюдая приезжих сотрудников «Пробизнесбанка», Ольга говорит, что «часто трудности вхождения в коллектив имеют под собой корни, лежащие во внутренней неуверенности нового сотрудника. Следствием этого могут быть недостаточно качественные коммуникации, отсутствие мотива к построению отношений в новой команде. Очень вредна установка типа «помогите мне», «видно, плохо тут работают, раз меня позвали» и прочие негативные и неделовые позиции».

Есть и другая сторона медали — когда старожилы высокомерно относятся к новому сотруднику вместо того, чтобы смотреть на него с деловых позиций. Ольга говорит: «Мне рассказывали случаи, когда коллеги новенького в его присутствии, беседуя с кем-то по телефону, говорили: «Да, знаешь, многие едут в Москву, думают, она резиновая» или «У нас в Москве ведь совсем иной темп жизни и работы». Или со стороны старожилов по отношению к новичку используется оценочная формула, способная сразить наповал любого слабонервного регионала: «Ну, это у вас там так, а здесь...» Рекомендовать можно только спокойствие и дружелюбное отношение, методичную демонстрацию профессиональных достижений, желание и умение работать на общий результат».

В отличие от ситуации, с которой сталкивается регионал, приехавший в Москву, отечественный специалист попадает в западной компании в несколько иную ситуацию. Артем Андреев описывает ситуацию новичка-иностранца в корейской компании так: «К корейцам, насколько я могу наблюдать, здесь гораздо более жесткие требования, они больше «на виду» у начальства. Предубеждение у местных сотрудников против приезжих, вероятно, некоторое есть: иностранец-нови-

чок должен доказать, что его взяли не зря, показать себя, а такие требования могут восприниматься им как «предубеждение». Кроме того, для иностранных работников введено обязательное обучение, специальные курсы». Вероятно, при таком подходе к адаптации иностранца у него может возникнуть ощущение, что местный сотрудник — это работник, а он, иностранец, — отчасти работник, отчасти студент. Студент против работника — это, как говорил хозяин Каштанки в известном рассказе, «все равно что плотник супротив столяра». Однако компания, открытая для иностранцев, всегда имеет некую отлаженную технологию их приема, что смягчает эффект «чужака». Например, сложностей, связанных с переездом, Артем Андреев не отмечает. — жилье, документы и все прочие формальности были сделаны технично.

Вхождение в команду — отдельная тема. Артем рассказывает: «В силу моего незнания корейского, мое место в корпоративной жизни несколько номинально. Мы вместе можем, конечно, пойти в ресторан или в гости, но на семинары и собрания, обязательные для всех корейских работников, я не хожу. Таким образом, в команду я вхожу «через ментора», своего руководителя, и непосредственное общение с коллегами по работе незначительно». Основной инструмент преодоления предубеждений против русских на работе — это работа, результат, выдаваемый качественно и быстро. Кроме того, продолжение контракта зависит от профессиональных результатов деятельности иностранца. Работа занимает у Артема более 12 часов в сутки, так что вопрос общения в будни стоит не слишком остро. А в выходные Артем общается только с членами диаспоры: в Корее работает сейчас много русских. Артем умудрился найти в Сеуле бывшего одноклассника, так что у него есть легкое ощущение переехавшей в Корею родины.

## **Культурная психология трудовой миграции: будьте проще, любите жизнь**

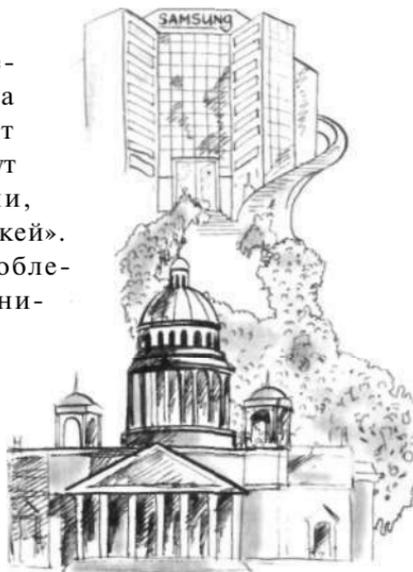
*Все феномены жизни янусоподобны, ибо в разных аспектах они одновременно и сравнимы, и уникальны. Каждое явление жизни уникально, поскольку сосредоточено на себе, что проявляется в способности к вариациям и твор-*

*ческим мутациям... что не мешает нам классифицировать биологические виды и материальные плоды цивилизаций, в истории которых есть масса регулярных, повторяемых событий и фактов.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Ольга Петрова обобщила ситуацию с трудовой миграцией внутри России так: «Люди в итоге живут там, где есть хорошо оплачиваемая и интересная работа. Я считаю, что переезд специалистов из регионов в столицу или наоборот сегодня связан с реальной динамикой запроса на кадры в разных регионах и компаниях». Я думаю, Ольга права. Смотреть на трудовую миграцию как на отношения «местных» и «чужаков» — это узкий и устаревший взгляд: таким образом можно сфокусироваться на проблеме разобщенности людей и их агрессивном потенциале. Реалии сегодня проще: специалист или менеджер интересен компании — она его нанимает, продвигает, растит. Если человек профессионально не растет, не имеет карьерных амбиций, не развивается — он не перемещается или перемещается вынужденно. И этот деловой подход связан с общей ситуацией рыночной экономики, а не с ментально-топографическими особенностями региона или столицы.

Что касается психологических особенностей адаптации за рубежом, Артем Андреев говорит о них по-корейски кратко: «Тут требуется минимум психологии, чувств — и демонстрация «о'кей». Твои проблемы — это твои проблемы, ими не стоит грузить соратников. Если проблемы касаются работы, то их можно (и нужно) адресовать компетентным товарищам: вот это к психотерапевту, а это к менеджеру по кадрам, а это к киперу общежития. Чтобы понравиться, надо стараться



быть предсказуемым и прозрачным, чтобы было видно, что ты делаешь и когда сделаешь. Свойство местных людей быть благожелательными, добродушными и отзывчивыми — это дань вежливости, и не стоит преувеличивать дружественные чувства восточного народа. Как только начнешь чисто по-русски грузить их своими переживаниями, они, конечно, не откажутся послушать, но и улыбаться перестанут. А как потом работать, если все смотрят на тебя с мрачными лицами? Вот и держишь «о'кей» на лице, а заодно и жить так привыкаешь. А что касается подробностей — тут всякий раз, когда берешь трубку телефона, тебе автоматически напоминают, что разглашение любой «property information» запрещено. Так что никаких кейсов».

Надо сказать, что корейское «о'кей» на фоне избытка работы изменило Артема в лучшую сторону: раньше он был исследователем с богемной печалью, а теперь настроился на позитивный лад и ищет в корейской жизни только плюсы. Правда, он с детства интересовался Востоком, и его попадание в Корею, а не в США не случайно: человек искал себе близкое место под солнцем, как в профессиональном, так и в культурном плане. Видимо, любая трудовая миграция оказывается эффективной, только если человек расположен не просто к работе на каком-то предприятии в определенной должности, но еще и приязненно относится к культурной специфике региона, в который он едет работать: Москва ли это, Сеул, Лос-Анджелес или Тибет.

По сути, «профессиональный» переезд в поисках работы — это всегда еще и «культурный» переезд, так что при найме работников из других регионов и стран, а также при поиске работы в других краях стоит проверять совместимость компании и сотрудника не только по должностным инструкциям, но и по культурным стандартам. Ибо, какой смысл нанимать сотрудника для работы в стране или городе, который он не может полюбить? И какой смысл переезжать и менять свою жизнь ради места, где вы будете чувствовать себя «не в своей тарелке»?

## Глава 5

# Личные отношения на работе: за и против

*Дополнением или противоположностью разделению труда является социальное подражание, или мимесис: приобретение к социальным ценностям через имитацию. В примитивных обществах мимесис ориентирован на старшее поколение и умерших предков, авторитет которых поддерживается старейшинами, обеспечивая влияние и престиж власти. В обществе, где мимесис направлен в прошлое, господствует обычай, а само общество достаточно статично. В цивилизациях мимесис направлен на творческие личности, которые оказываются первооткрывателями на пути к общей цели, и ориентирован в будущее, поэтому там обычай увядает и общество динамично устремляется по пути изменений и роста.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Во времена перестройки бизнес зачастую начинался компанией друзей, а персонал набирали из числа знакомых и родственников, ибо в нашей стране связи — ключ к успеху любого предприятия, в том числе и коммерческого. По мере роста компаний и развития рынка родственные связи стали недостаточными, возникла потребность в регулярном рекрутинге людей «со стороны». Сегодня фактор знакомства и близости взглядов играет важную роль наравне с фактором профессионализма. В серьезные компании можно прийти с улицы, предъявив нужные профессиональные качества и личный подход к делу, однако зачастую желающий сменить работу начинает с обзвона знакомых, рассчитывая, что свои люди помогут, если могут. И помогают.

Вопрос, который при этом всегда маячит в голове нанимателя, прост: как сделать личные отношения на работе инструментом развития бизнеса и минимизировать неудобства, доставляемые родственниками, супругами и знакомыми, ко-

торые требуют особого отношения на правах «своих людей»? В этом параграфе мы поговорим о том, чем грозят личные связи на работе и как их эффективно использовать. А моими внешними экспертами будут Ирина Молвинская, заместитель генерального директора по кадрам Московской городской службы недвижимости, и Елизавета Марголина, специалист отдела оценки, обучения и развития персонала ОАО «Ростелеком».

## Родственники на работе как неизбежное

*Все примитивные общества, дошедшие до нас в статичном состоянии, когда-то находились в движении; и все общества, ставшие цивилизациями, рано или поздно придут к статическому состоянию.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Итак, на работу взяли родственника. Здесь могут быть свои плюсы: свои люди — это близкие ценности, выстроенные отношения и связи, временами дающие некую гарантию надежности и преданности. Другая сторона родственных альянсов на работе состоит в том, что неформальные отношения — при том, что психологи называют «непростроенные границы» — приводит к тому, что люди путают личное и деловое, нарушая обязательства и правила, а это ведет к конфликтам и противоречиям в бизнесе. Как быть? Если руководитель не возьмет родственника на работу, ему из-за этого придется держать оборону в семье. Если возьмет, придется прочерчивать строгие границы взаимоотношений и, возможно, терпеть недовольство родни за свою излишнюю строгость. Как сохранять деловой формат отношений и сочетать интересы бизнеса и давление семьи типа «ну мы же свои люди, чего ты от своих так много требуешь»? Как вообще согласовывать личные и деловые интересы, если люди работают вместе?

В решении нужно или не нужно брать на работу «своих» важен конкретный анализ ситуации. Иногда наличие родственников в компании — это неизбежность, с которой просто надо справляться. Елизавета Марголина приводит такой при-

тер: «Особенность телекоммуникационного бизнеса такова, что даже в самом незначительном населенном пункте есть свое представительство. Соответственно, если посмотреть список фамилий людей, работающих в таких подразделениях, то одинаковых будет достаточно много. Конечно, компания не очень приветствует наличие родственных связей в аппарате руководства (когда руководя-



щие позиции занимают родственники), но если семья распределена по разным уровням и направлениям, то это стандартная ситуация. Бывает, что один из родственников занимает руководящую должность, а другой — уборщик производственных помещений. Или же речь идет о семейной профессии программиста. Поскольку в небольших городах не так много предприятий сходного профиля, то бороться с засильем «своих» в данном случае просто неоправданно».

Ирина Молвинская считает, что разумнее всего рассуждать о степени, глубине, характере отношений среди сотрудников одной компании надо в контексте структуры и задач организации: «Любая форма отношений хороша, если она управляема. Под управлением я понимаю, в очень широком смысле, направленные действия для получения желаемого результата. А результат — это не только (и не столько) экономические показатели компании, сколько факторы, которые создают ее «добавочную стоимость», в том числе — за счет развития неформальных, человеческих отношений в команде. Так что родственные и любые иные отношения людей в компании я рассматриваю как часть корпоративной культуры, которая должна соответствовать организационной структуре компании и обеспечивать достижение поставленных целей».

## Роман на работе

*Возможно, «отрицательная» неудача состоит в том, что лидеры неожиданно для себя поддаются под гипноз, которым они воздействовали на своих последователей. Это приводит к катастрофической потере инициативы: «Если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму» (Матф., XV, 14).*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Люди есть люди, у них есть сексуальные чувства, и на работе зачастую встречаются мужчина и женщина, которые интересны друг другу не только как коллеги. Что делать с этим руководству, которое думает об интересах бизнеса? С одной стороны, сердцу не прикажешь: влюбились люди на рабочем месте, и все. С другой стороны, при перепадах настроения и чувств, сопровождающих любовное помутнение, сотрудники становятся неадекватными. Будешь ругать мятущихся любовников и призывать к порядку — заслужишь славу бесчувственного ретрограда. Будешь терпеть их — полетят деловые планы, вокруг люди станут заражаться болезнью чувств. Разрешишь нарушать деловые обязательства одним — встанет вопрос, почему другим нельзя. Дисциплина пошатнется, и прощай деловые успехи. Как быть?

Ирина Молвинская считает, что какой бы аспект отношений мы ни взяли (родственники, супруги, любовники и так далее), проблема возникает не в самих неформальных отношениях, а в возможности манипуляций, в опасности использования этих отношений в личных интересах — против коммерческих интересов компании или интересов другого сотрудника. И в зависимости от типа и жесткости организационной структуры компании эти манипуляции либо сильно мешают работе, либо сильно ей помогают. Ирина говорит так: «Мой взгляд на неформальные отношения в бизнесе очень ровный и спокойный. Человек — существо сложное: сколько бы его ни занимала работа, личность его, интересы, стремления всегда много шире. Нормировать, заставить его быть узким и понятным для организации невозможно, а если было бы возможно, то инновации, находки, развитие как таковое не было бы возможным, потому что многое из пере-

численного образуется именно в результате «расформализации» отношений...»

Яркий пример того, как сложно это сделать в реальности, привела мне Елизавета Марголина: «В компании случился роман генерального директора — мужчины с финансовым директором — женщиной. Сначала пошли слухи, потом ситуация стала явной и нескрываемой. Он и она люди достаточно молодые: ему — 40 лет, ей — 33. Она привлекательная, волевая и энергичная женщина, но в ее профессионализм никто в компании не верит. Пока течет роман, у нее, конечно, нет проблем с подчиненными — все ее распоряжения выполняются беспрекословно, но общее настроение всех сотрудников таково, что при малейшем охлаждении отношения к ней генерального директора ей не поздоровится. Насколько объективно мнение о ее некомпетентности как финансиста и как руководителя, никто не задумывается. Просто все ждут момент посчитаться».

Понятно, что, если роман окончится, работать в компании женщине-финдиректору станет невыносимо: ее профессиональная карьера в этой компании теперь — заложница ее сексуального успеха. Надо сказать, что у этой истории может быть два интересных аспекта:

в состоянии влюбленности женщина может просто приостановить свой профессиональный рост и карьеру в пользу чувств, перестать стараться работать под влиянием тумана в голове, и тогда у упомянутого финдиректора есть шанс продолжения карьеры после окончания романа... в другой компании. Ситуация опасная: поскольку с этой работы она может уйти со сложностями, следующую работу ей придется искать на фоне эмоционального стресса и без рекомендаций с предыдущего места работы.

Зато если роман будет успешен, то стратегия «любовь вместо работы» либо приведет к конфликтам на работе, ибо терпение людей не бесконечно, либо к тому, что женщина уйдет в декрет, и си-



туация на какое-то время разрешится сама собой. В любом случае в этой истории любовь ухудшает бизнес, и ответственность за это лежит и на гендиректоре, и на финдиректоре — оба жертвуют интересами своих сотрудников в пользу своих чувств. Кроме того, женщина получает завышенную самооценку: она занимает место, которое ей не по плечу, и профессионально не растет, то есть при любом колебании ее отношений с гендиректором удар по ее профессиональному самолюбию со стороны натерпевшихся сотрудников будет очень жестким — и очень личным.

Позитивным решением для бизнеса в этой ситуации мог бы быть переход женщины на другую работу — возможно, опять же с использованием связей гендиректора. В этом случае любовники будут меньше видеться, и работа потребует от женщины больше сил, поскольку на новом месте ей не дадут такой «форы». Зато она перестанет разрушать бизнес любимого мужчины, будет иметь собственную работу, зависящую от ее реального делового потенциала... и сможет выяснить, чем она являлась для директора — временным развлечением или чем-то большим.

Понятно, что такое «честное» решение — большой риск. Женщина сможет принять его, только если она достаточно уверена в себе и партнере. А судя по тому, что она совмещала личное и деловое, это не так. Круг замкнулся, и теперь ей грозит удар по деловому и личному самолюбию одновременно. А если женщина стремится к союзу с гендиректором любой ценой, это, скорее всего, потребует официального заключения брака и рождения ребенка. Если гендиректор женат, это может быть сложной задачей. Если нет, ситуация упрощается, но к любовным чувствам женщины в этом случае примешивается горечь неудачной карьеры, что может сильно подпортить радость отношений. В любом случае ситуация «роман на работе» — это напряжение для многих сотрудников компании и с личной, и с деловой стороны.

## **«Отцы» и «дети» в одной компании**

*Мутация, преобразующая примитивное общество в цивилизацию, проходит путем отчуждения пролетариата от правящего меньшинства, утратившего свою творческую силу. В очень различных обстоятельствах новый че-*

*ловеческий элемент может использовать климатические и топографические условия в качестве среды для создания цивилизации.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Случается, что в одной компании работают вместе дети и родители. В этой ситуации возникает несколько вопросов. Как детям поддерживать свое право на деловую самостоятельность? Как удерживать родителей от сползания в роли гиперпекающих «папочки» или «мамочки»? Каковы вообще опасности и плюсы найма детей в компании, где работают родители?

Во времена своей работы в кадровом агентстве Елизавета Марголина имела возможность наблюдать выдающийся пример конфликта бизнес-интересов с интересами «отец-сын». Она рассказывает: «У нас были заказчики — компания, занимающаяся производством деталей для климатического оборудования. Дела шли хорошо в силу особенностей бизнеса и уникальности производимого продукта. Возглавлял фирму и владел ею мужчина лет 60 с железным характером, богатым житейским опытом и с полной уверенностью, что бизнес строится по принципу «бери больше, кидай дальше». Заместителем был его сын. Молодой человек получил хорошее образование и стремился вести дела «цивильно» — юридически поддерживать все отношения, перейти на бюджетное планирование от ситуационного финансирования «любимых» проектов, подбирать персонал через агентство, а не брать родственников и хороших знакомых.

В силу успешности бизнеса и одиозности фигуры отца, у молодого руководителя не хватало настойчивости для продвижения этих идей в компании. В результате сын довольствовался ролью мальчика на подхвате в устоявшейся системе. Но бизнес рос и становился неуправляемым по принципам отца: с определенного уровня здравого смысла владельца для управления стало недостаточно. Первыми это ощутили на себе рядовые сотрудники, которые ежедневно сталкивались с разлаженностью дел и зависимостью от настроения начальника. Сын же, будучи официально заместителем генерального директора, просто высидивал время до пенсии папы в ожидании, когда он естественным путем станет полноправным владельцем бизнеса и единственным его управляющим».

Елизавета считает, что если бы пост заместителя директо-

ра занимал не сын, а сторонний человек, то он не побоялся бы испортить отношения с владельцем и поправил бы дела, используя новые методики ведения дел и новый здравый смысл. Я, со своей стороны, думаю, что такой отец не допустит на место заместителя никакую сильную и самостоятельную личность, поэтому сын органично вписался на место зама не только в силу родственных отношений (что, конечно, было основным), но и в силу удовлетворенности самой ролью мальчика на подхвате. Что касается стратегии сына, то тут может быть пробой: свой бизнес — это не наемная работа. Отец, скорее всего, не уйдет на покой до последнего. Ибо такие люди не любят расставаться с властью и своим делом. Это значит, что ждать его места сын может до седых волос — для его собственной карьеры это опасно. Кроме того, примелькавшись в компании в роли мальчика на побегушках, он вряд ли сможет заставить людей слушаться себя, даже получив отцовское кресло. Привыкшие к твердой руке сотрудники будут с иронией относиться к новому, более цивилизованному начальнику, которого они к тому же давно знают как слабохарактерного человека, и его начинания потихоньку будут спускать на тормозах. Сыну придется сменить высший состав компании на солидарных с ним новых людей и перестраивать корпоративную культуру. Все это требует сил, энергии и волевых усилий. Сможет ли сын, который многие годы практиковался в подчинении и перекладывании ответственности на отцовские плечи, сделать эти усилия — это еще вопрос.

**«Свои люди» - поддержка бизнеса,  
если руководство их любит...  
и строго с них спрашивает**

*Причина развития цивилизации кроется не в единственном факторе, а в комбинации нескольких ключевых — это не единая сущность, а соотношение нескольких сил. Функция внешнего фактора заключается в том, чтобы превратить внутренний творческий импульс в постоянный стимул. Относительно частые шторма и ежегодные циклоны были характерны для тех мест, где цивилизации достигали высокого уровня развития, как в прошлом, так и в настоящем.*

*Е. Каннингем. «Цивилизации и климаты»*

Когда бизнес стабилен, личные отношения могут вредить или помогать, но редко являются радикальной опасностью для дела. Однако когда рынок свертывается или просто дела компании идут хуже по частным причинам, фактор личных отношений, возможность солидаризировать команду вокруг деловых задач, становятся зачастую решающими для выживания и будущего успеха компании. В этот момент личные отношения могут быть серьезным подспорьем, если они мотивируют людей на общее дело, и сильной опасностью, если сотрудники пытаются использовать личные связи как аргумент отлынивать от работы.

Обширный кадровый опыт Ирины Молвинской привел ее к следующей позиции по поводу личных отношений во времена перемен: «На этапе серьезных реструктуризации, кризисов, переходов на новые этапы развития управлять процессом значительно легче, если ты вовремя увидишь лидеров этих микросоюзов. Через этих лидеров легче влиять на пары, тройки и группы сотрудников, чьи взаимоотношения не вписываются в рамки организационных отношений. И отношения, непрозрачные для формального управления, могут быть рычагом изменений при неформальном подходе к людям.

В этой связи абсолютно неважно, состоят ли сотрудники в сексуальных отношениях, просто очень сильно подружились или имеют родственную связь. Принципиально одно: их отношения вышли за рамки функциональных взаимоотношений в организации и с этим «организмом» внутри организации надо работать неформально, в соответствии с природой сложившихся отношений. Думая о способах продвижения того или иного управленческого решения, грамотный менеджер всегда анализирует дополнительные (помимо чисто организационных) рычаги, проводит своего рода риск-анализ неформальных сторон процесса».

Такой риск-анализ требует учета личного фактора наравне с деловым. Это значит, что руководитель должен понимать задачи и технологию построения и укрепления личных отношений в компании для пользы бизнеса. Тут не годятся ни слепая любовь, разрушающая рациональный анализ, ни жесткий подход — «строг, но справедлив», — который порождает уважение, но не симпатию.

Елизавета Марголина привела мне чудесный пример такого рода построения бизнеса, когда удалось согласовать лич-



ные и деловые интересы и «свои по территории» люди стали «своими по духу». Речь пойдет не о родственниках, а о выходцах из одного небольшого городка. Елизавета рассказывает: «Я была свидетелем того, как в одну московскую компанию в течение 2 лет было принято около 10—15 человек из одного и того же города на достаточно весомые позиции. Каждый кандидат участвовал в конкурсе по-честному, но выбор всегда был в пользу земляков уже принятых сотрудников. Просто

случилось так, что корпоративная культура в этом коллективе и картина мира людей, имеющих одни корни, совпали. Конечно, попадая в такую компанию, я ощущала непривычную неформальность в отношениях, но дела у компании идут прекрасно, а работа не является стрессом. Это произошло благодаря главе компании (он, кстати, совсем из другого региона): он обращается со своими сотрудниками как с детьми, которые равно любимы и талантливы, а значит, спрашивать с них надо строго».

Итак, слово сказано, и слово это любовь. Странно для бизнеса, не так ли? Ведь можно строить личные отношения в компании холодно, здраво и справедливо, и бизнес будет работать... но тогда в компании не будет тепла, и люди станут чувствовать себя напряженно. Можно строить отношения в бизнесе эмоционально и легко относиться к нарушениям ответственности и обязанностей, но тогда частью отношений будут конфликты на почве непростроенных границ. Истина, как обычно, посередине: как это ни странно для бизнеса, но отцовская разумная и ответственная любовь является сегодня наиболее эффективным инструментом построения корпоративной культуры и отношений «сверху вниз» в компаниях.

## Глава 6

# Женская карьера: реальность и перспективы

*Импульс или мотив, который заставляет совершенное состояние Инь перейти в стадию деятельности Ян, исходит от вмешательства дьявола в божественную Вселенную.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Женская карьера как идея по своей сути уже противоречит традиционному взгляду на женщину по схеме «дети, кухня, церковь» и, несмотря на все перестройки и феминистическое движение, до сих пор вызывает противоречивые мнения. Основные проблемы тут просты. Во-первых, остается предметом споров вопрос, может ли женщина делать то же, что и мужчина, равноправна ли она с мужчиной на рынке по интеллекту, амбициозности, способности добиваться целей и зарабатывать деньги. И, во-вторых, как совмещать карьеру и традиционную женскую задачу — выращивание детей, ибо последняя требует много времени и сил. Ниже мы обо всем этом поговорим, а моими экспертами будут две блистательные «карьерные» дамы. Ольга Куриляк, руководитель отдела рекламы и продвижения АО «Юнимед», и Вера Панова, руководитель группы по работе с персоналом ЗАО «Комстар».

### **Женщины в бизнесе: предпочтительные и запретные зоны**

*При совершенстве Вселенной дьявол не может находиться за ее пределами; между тем, если дьявол существует, совершенство, которое он намерен нарушить, заведомо неполно вследствие самого факта существования дьяво-*

ла. Это логическое противоречие интуитивно согласовано в душе пророка и поэта. При этом считается, что работа Бога имеет два существенных ограничения: во-первых, совершенное творение не оставляет люта для дальнейшей творческой деятельности, во-вторых, когда дьявол искушает Божью тварь, Богу представляется возможность нового творения и Бог не может отклонить его.

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Первый блок вопросов, которые мы обсуждали с Ольгой и Верой, касались разрешений и запретов в женской карьере. Некоторые профессии для женщин считаются желательными и даже типичными, на ряд вакансий до сих пор предпочитают брать женщин. Например, женщина — это секретарь на ресепшн, офис-менеджер, помощник президента, уборщица. Есть ли в этих мифах о женской расположенности к определенной работе реальность или они устарели? Насколько вообще сильно предубеждение против женщин на работе, в чем и как оно проявляется?

Ольга Куриляк говорит так: «Я по базовой профессии —



медик. И раньше, и сегодня не мужскими, а, значит, женскими считаются в медицине некоторые непрестижные направления. Одно из них, например, лабораторная диагностика: то есть анализы крови и прочего. Монотонные рутинные операции, плохо оплачиваемая работа считаются женскими. Однако есть и примеры обратного. В частности, до перестройки считалось, что хирургия — это не женская область медицины. Однако в последние годы, по мере развития медицины как бизнеса, это предубеждение ушло, потому что возникло много блестящих женщин-хирургов, ярких личностей, которые оказались конкурентоспособны в мужской области и отвоевали себе право на выбранную профессию».

Действительно, сегодня рассуждение «для хирургии нужна физическая сила и выносливость, поэтому женщинам там не место» звучит неубедительно: если женщина может быть пловчихой или укладчицей рельсов, то неужели ей не хватит сил сделать операцию? На самом деле, место в хирургии женщины отвоевали просто потому, что смогли представить себя в новой роли. А когда они стали бороться за выбранную профессию, оказалось, что победа очень даже возможна.

Занявшись рекламой в области медицины, Ольга Куриляк неожиданно обнаружила, что ее идеи и пожелания лучше реализуют мужчины-дизайнеры. Возможно, открытие, сделанное Ольгой, — свидетельство мужского склада ее профессионального видения или просто эмоциональное совпадение с ощущением аудитории. Однако по своему опыту в рекламе и дизайне могу подтвердить: действительно, между «мужским» и «женским» дизайном есть эмоциональная разница, ощутимая для реюгамиста. Выбор тут загадочен-, например, меня всегда обвиняли в мужском складе ума, а мой постоянный дизайнер — женщина, причем очень женственная по своей природе. Однако мы с ней всегда можем договориться и понимаем друг друга. Мужской дизайн я воспринимаю зачастую как слишком жесткий.

Вера Панова как опытный кадровик вправе говорить о некоторой статистической закономерности в отношении мужских и женских профессий. Она считает, что сегодня акценты поменялись, потому что борьба за равноправие женщин и мужчин, которую вели женщины, дала настолько серьезный результат, что кое-где мужчины и женщины поменялись местами: «В профессиональной деятельности это проявилось в том, что женщины стали выполнять мужские работы — охранников, водителей и тому подобное, а мужчины занимаются уборкой, могут быть секретарями, помощниками». Если оставить в стороне профессии грузчиков и прочие тяжеловесные работы, для женщин в компаниях все равно остаются позиции, на которые их берут или выдвигают с неохотой. В частности, существуют пограничные профессии, считающиеся не женским делом. Появились ли новые профессии или ниши для женщин на рынке в последние годы?

Ольга Куриляк ответила так. «На роль администратора я скорее всего возьму женщину, ибо она, как я надеюсь, использует природное хозяйственное женское чутье. А вот интер-

нет-менеджер для меня — скорее мужчина. Вообще я придерживаюсь взгляда, что традиционно биологическое разделение работ разумно: мужчины бросают яркие идеи, а женщины их доводят до ума. Поэтому я отдаю генерацию новых задач — мужчине, а их доработку и администрирование — женщине. Но и тут у меня есть противоречие: если перед нашей компанией встает новая рекламная задача, то я решаю ее сама... то есть нарушаю собственное правило. Но я по жизни — глава семьи и дома. У меня муж из неполной семьи, поэтому дома у нас матриархат, и другая модель никогда не рассматривалась».

Надо сразу сказать: из того, что женщина действует по одной и той же модели в одних и тех же обстоятельствах, не следует, что она будет так действовать всегда. Непосредственный начальник Ольги — мужчина, но он сильный лидер с четким логическим складом ума, поэтому механизм их взаимодействия вписывается в традиционную модель — «мужчина главный»: «Мы можем друг другу доказать что-то, говорим на языке логики и понимаем друг друга. А если возникают недоказуемые и разные точки зрения, то привлекаем экспертов со стороны — и все равно находим решение, на которое согласны оба», — говорит Ольга.

У Ольги в отделе женщин и мужчин естественным образом набралось поровну, и в работе дифференциации по половому признаку нет: у кого что лучше получается, то он и делает.

Границы пали: современные женщины успешно могут выполнять мужские обязанности. Сегодня можно говорить скорее об ограничениях использования женского труда, продиктованных самим характером работы. Вера Панова считает, что сегодня вообще ставить вопрос о запрете профессий по половому признаку некорректно: «Некоторые профессии, особенно в сфере производства, телекоммуникаций, просто вредны для здоровья женщин или физически тяжелы'. Если я знаю, что программист будет заниматься закупкой и доставкой «железа», его ремонтом, то предпочтительно выбрать мужчину. Если обязанности включают написание программных продуктов, то эту работу в состоянии выполнить женщина. Рынок труда изменился, возрастные, половые признаки приобрели вторичный характер при отборе на вакансии. Современный работодатель предпочитает просто профессио-

«альных людей, с опытом работы, с хорошим образованием, без вредных привычек, дисциплинированных, ответственных»-

Однако все равно есть на рынке занятости такое, что женщин с некоторой неохотой берут на ответственные должности среднего и высшего состава. Мы обсуждали вопрос тенденций в этой области. Каковы сегодня шансы у женщины сделать карьеру в топ-менеджменте? Как относятся к женщине-начальнику женщины и мужчины в компании? Есть ли реальная половая разница в стиле женского и мужского руководства — или это миф? При равных профессиональных данных — от чего зависит, возьмут на высокую позицию женщину или мужчину? Есть ли некая статистика, что женщины или мужчины сегодня лучше/хуже в чем-то справляются с высокими должностями?

Сегодня в бизнесе женщины активно занимают руководящие позиции. Безусловно, им сложнее в мире жесткой конкуренции и исторически сложившихся традиций, где мужчина лидер, добытчик. Ольга Куриляк говорит, «работа женщины-начальника, особенно с мужчинами, — это, конечно, некое нарушение привычной традиционной модели. При постановке и решении задачи с подчиненными мужчинами приходится быть «шеей при голове» и делать это аккуратно, то есть играть с мужчинами в игру «мужчина — главный», даже если у женщины есть административные и интеллектуальные преимущества. Иначе — расстроенные нервы с обеих сторон, а так — и результат, и хорошие отношения».

Вера Панова приводит такой пример высказывания мужчины топ-менеджера относительно женщины топ-менеджера: «Я чувствую себя лучше при решении и обсуждении вопросов без присутствия дамы. Без женщин я не скован в выражениях и поведении». Кроме того, карьерной женщине надо все время быть в тонусе, потому что в силу традиционных представлений в России ее карьерный рост могут воспринимать как неудачу в личной жизни. По своему опыту Вера отмечает и разницу в стилях управления мужчин и женщин: «К сожалению, женщины более мелочны, уделяют много внимания деталям, боятся рисковать. Им надо представлять больше доказательств при принятии решений. Они зачастую проявляют некую жадность в расходовании средств, вложении денег, по-

этому в рискованных ситуациях они зачастую проигрывают или тормозят процесс развития бизнеса».

При этом Вера очень доказательна в своем мнении о женской «боеспособности» в сфере бизнеса: «На примере нашей компании, специализирующейся в области телекоммуникаций, традиционно сугубо мужской области, можно проследить, как женщины делают карьеру. Сегодня в «Комстар» генеральный директор, коммерческий директор, руководитель подразделения по обслуживанию VIP-клиентов, заместитель финансового директора, заместитель руководителя договорно-правовой службы, руководитель службы выставления счетов — это успешные профессиональные женщины. Многие сотрудницы нашей компании прошли серьезный карьерный путь: у нас даже есть пример карьерного роста от секретаря-референта до руководителя службы. Женщины могут много добиться, если они обладают здоровой амбициозностью, личностно и профессионально растут».

## Современное решение материнской дилеммы: «и» вместо «или»

*Божественное равновесие нарушается из-за вечной сатанинской неуспокоенности, но когда Инь перешло в Ян, дьяволу же не может удержать Бога от нового акта творения, который и является единственным постоянным и значимым результатом общения Бога с дьяволом. Дьявол знает, что Бог не отвергнет вызова, но не знает, что Бог ждет этого вызова, чтобы совершить акт нового творения и достичь божественной цели... с помощью дьявола.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Есть такая проблема у работодателей: женщина с маленьким ребенком. Мы обсуждали вопрос, есть ли сегодня дискриминация таких матерей при приеме на работу? Каково вообще современное решение «материнской дилеммы» для карьерных женщин: сначала рожать, потом делать карьеру — или наоборот? И вообще — насколько рождение детей тормозит карьеру современной женщины?

Ольга Куриляк ответила как медик и мать: «По-моему, должны быть сначала дети, а уж потом карьера, потому что

поздние роды чреваты проблемами. Я считаю, что в ситуации решенного выбора «ребенок-карьера» предпочтительней отпустить карьеру, потому что, когда дети подрастают, ее еще можно сделать. Конечно, за время воспитания детей женщина рискует стать неконкурентоспособной, потерять скорость профессионального роста, но я свой выбор делаю так: выросшие дети и несделанная карьера для меня лучше, чем наоборот — сделанная карьера и отсутствие детей.

Никакая радость от успешно сложившейся карьеры не сравнится с тем счастьем, которое матери дарят маленькие обнимающие ручки. Это я очень остро ощутила, родив ребенка спустя несколько месяцев после защиты диссертации. Кроме того, это очень грустно — остаться в преклонном возрасте одной. Я прочла в мемуарах Галины Вишневской, что даже ей — при всем ее королевском блеске и мировой карьере — никакие профессиональные достижения не дали той радости, которую дают дети. Я с ней согласна. Конечно, оптимально удачное сочетание — и дети, и карьера, но если выбирать, я выбираю в пользу детей».

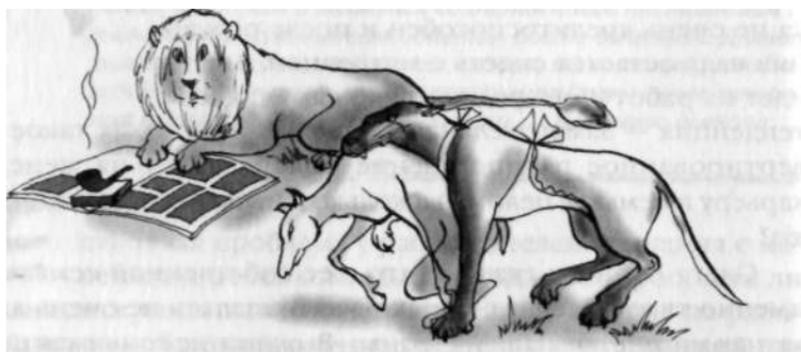
На Западе, да и у нас уже случается, что при отменном зарабатывающей матери отец ребенка не очень кредитоспособен и после рождения чада остается сидеть с младенцем, а мать идет на работу. Это редкость, но сама по себе тенденция — замечательная. Остается вопрос, как такое инвертированное распределение ролей влияет на женскую карьеру и семью в целом: насколько жизнеспособен такой союз?

Ольга Куриляк сказала, что в ее собственной семье был именно такой расклад, однако это оказалась не очень адекватная модель для нашей страны: «Выживание семьи как целостности в такой модели проблематично. Я знаю единственный такой союз: там муж был свободный художник, а жена после перестройки сделала блестящую карьеру и возглавила крупный банк. Мудрость женщины позволила ей сохранить этот союз: никто из друзей даже не заметил поведенческой



разницы, потому что женщина-добытчик обращалась с мужем как с главой семьи. Даже близкие друзья долго не подозревали о дисбалансе финансового вложения. Надо сказать что эта семья счастлива: женщина решила, что она хочет жить с этим мужчиной, а он как-то согласовал свою мужскую гордость с обязанностями по дому — благо заработки жены позволяют многие заботы сложить на технику и домработницу — и продолжил писать картины. Они, кстати, по-прежнему не продаются, зато ролевая игра «мужчина — главный в доме» сохранена».

Думаю, Ольга права — обычно в таком браке мужчина и женщина, насколько я знаю, несчастны. — ибо мужчина становится таким львом, который, как известно, не охотится, а ест добычу, приносимую львицей. Конечно, можно показывать всем, что «у нас все как у людей», но внутри супруги понимают, что ситуация нестандартная. В США обратное распределение ролей более распространено: там отцы, сидящие с детьми, пока матери этих детей зарабатывают деньги, объединились в Союз отцов, специальную организацию, которая позволяет им поддерживать свой социальный статус и выбор. Однако в США выбор отца остаться дома чаще сопровождается не позицией льва, пишущего непродавшиеся картины, а самоотверженного отца-воспитателя малолетних детей. Ибо эмансипация на Западе не позволяет мужчине просто лежать: он должен что-то делать.



Подводя итог, надо сказать, что сегодня в целом по отношению к женщинам с маленькими детьми в компаниях дискриминации нет: скорее сама женщина избирает ту работу, которую она в состоянии выполнять с учетом ее личных об-

т  
о  
я  
т  
е  
л  
ь  
с  
т  
в.  
Е  
с  
л  
и  
о  
н  
а  
о  
с  
о  
з  
н  
а  
е  
т,  
ч  
т  
о  
х  
а  
р  
а  
к  
т  
е  
р  
р  
а  
б  
о  
т  
ы  
с  
в  
я  
з  
а  
н  
с  
ф  
о  
р  
м  
и  
р  
о  
в  
а  
н  
н  
ы  
м  
р  
а  
б  
о  
ч  
и  
м  
д  
н  
е  
м,  
к  
а  
к  
э  
т  
о  
с  
л  
у  
ч  
а  
е  
т  
с  
я  
у  
б  
о  
л  
ь  
ш  
и  
н  
с  
т  
в  
а  
л  
и  
н  
е  
й  
н  
ы  
х  
м  
е  
н  
е  
д  
ж  
е  
р  
о  
в  
и  
т  
о  
п  
-  
м  
е  
н  
е  
д  
ж  
е  
р  
о  
в,  
т  
о,  
и  
м  
е  
я  
а  
л  
ы  
ш  
а,  
о  
н  
а  
н  
е  
с  
т  
а  
н  
е  
т  
п  
р  
е  
т  
е  
н  
д  
о  
в  
а  
т  
ь  
н  
а  
н  
е  
е.  
В  
е  
р  
а  
П  
а  
н  
о  
в  
а  
о  
т  
в  
е  
ч  
а  
е  
т:  
«  
В  
о  
п  
р  
о  
с  
«  
д  
е  
т  
и  
и  
л  
и  
к  
а  
р  
ь  
е  
р  
а  
»  
с  
е  
г  
о  
д  
н  
я  
н  
е  
с  
т  
о  
и  
т  
о  
с  
т  
р  
о  
е  
н  
н  
о,  
н  
о  
я  
д  
у  
м  
а  
ю,  
ч  
т  
о  
м  
н  
о  
г  
и  
е  
ж  
е  
н  
щ  
и  
н  
ы,  
е  
с  
л  
и  
и  
х  
о  
п  
р  
о  
с  
и  
т  
ь,  
п  
р  
е  
д  
п  
о  
ч  
и  
т  
а  
ю  
т  
с  
и  
д  
е  
т  
ь  
д  
о  
м  
а  
и  
в  
о  
с  
п  
и  
т  
ы  
в  
а  
т  
ь  
д  
е  
т  
е  
й.  
Т  
а  
к  
о  
в  
а  
п  
р  
и  
р  
о  
д  
а.  
Ю  
л  
ю  
г  
у  
п  
р  
и  
в  
е  
с  
т  
и  
п  
р  
и  
м  
е  
р:  
с  
о  
т  
р  
у  
д  
н  
и  
ц  
а  
к  
о  
м  
п  
а  
н  
и  
б  
е  
р  
е  
м  
е  
н  
н  
а  
и  
с  
ф  
о  
р  
м  
и  
р  
у  
е  
т,  
ч  
т  
о  
н  
е  
с  
о  
б  
и  
р  
а  
е  
т  
с  
я  
о  
ф  
о  
р  
м  
л  
я  
т  
ь  
о  
т  
п  
у  
с  
к  
п  
о  
у  
х  
о  
д  
у  
з  
а  
р  
е  
б  
е  
н  
к  
о  
м.  
П  
р  
и  
ч  
и  
н  
ы  
т  
а  
к  
о  
г  
о  
п  
о  
д  
х  
о  
д  
а:  
о  
н  
а  
б  
о  
и  
т  
с  
я  
«  
в  
ы  
п  
а  
с  
т  
ь  
»  
03  
п  
р  
о  
ц  
е  
с  
с  
а  
и  
е  
й  
н  
у  
ж  
н  
ы  
д  
е  
н  
ь  
г  
и.  
К  
а  
к  
п  
р  
а  
в  
и  
л  
о,  
ж  
е  
н  
щ  
и  
н  
ы  
п  
р  
и  
м  
у  
ж  
е  
-  
д  
о  
б  
ы  
т  
ч  
и  
к  
е  
ч  
у  
в  
с  
т  
в  
у  
ю  
т  
с  
е  
б  
я  
б  
о  
л  
е  
е  
с  
п  
о  
к  
о  
й  
н  
о  
и  
п  
о  
з  
в  
о  
л  
я  
ю  
т  
с  
е  
б  
е  
п  
о  
б  
ы  
т  
ь  
с  
р  
е  
б  
е  
н  
к  
о  
м  
д  
о  
м  
а.  
Н  
о  
в  
п  
о  
с  
л  
е  
д  
н  
е  
е  
в  
р  
е  
м  
я  
в  
Р  
о  
с  
с  
и  
н  
а  
б  
л  
ю  
д  
а  
е  
т  
с  
я  
п  
е  
р  
е  
х  
о  
д  
к  
з  
а  
п  
а  
д  
н  
о  
м  
у  
п  
о  
д  
х  
о  
д  
у  
«  
д  
е  
т  
и  
и  
л  
и  
к  
а  
р  
ь  
е  
р  
а  
»:  
ж  
е  
н  
щ  
и  
н  
ы  
с  
о  
в  
м  
е  
щ  
а  
ю  
т  
к  
а  
р  
ь  
е  
р  
у  
с  
р  
о  
ж  
д  
е  
н  
и  
е  
м  
д  
е  
т  
е  
й». Я полагаю, это реалистичный вариант, ибо современные средства ухода и увеличение степени свободы в распоряжении рабочим временем постепенно позволяют женщинам быть и успешными карьеристками, и хорошими матерями. Особенно при карьерных мужьях, хорошо исполняющих отцовские функции.

## Глава 7

# Конструктивный и деструктивный конфликт, или Как любить врага в бизнесе?

*Та часть пьесы, где проходит спор между силами ада и Рая — лишь пролог, тогда как само содержание пьесы — земные страсти человека.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Конфликты в бизнесе — это, как правило, межличностные стычки, происходящие между людьми на почве разного понимания целей, которое закладывается в момент перемен. Цели эти определяются лежащим за ними мировоззрением об этике, эстетике, политике и прочих составляющих картины мира: на этой почве люди всего мира многие века периодически входят в противоречие друг с другом. Безусловно, за любым межличностным конфликтом стоит внутренний конфликт личности в ее слегка расщепленном состоянии, когда хочется то ли революции, то ли севрюги с хреном.

Когда личность определяется, чего ей хочется, конфликт из внутриличностного переходит на межличностный уровень. И от того, насколько гармонично принятое решение в самом инициаторе изменений, зависит успех внедрения его нововведений в команде, группе, компании. А от степени непродуманности решения зависит характер и горячность конфликтов в организации.

Конфликты по иерархии делятся на вертикальные и горизонтальные. Одни, безусловно, связаны с другими. Если начальники не договорились по горизонтали, подчиненные страдают и жалуются начальникам по вертикали. Если подчиненные с начальниками не договорились по вертикали, то они пытаются компенсировать это улучшением в горизон-

альных связях, и, как результат, в Кампании возникают конфликты между равными. В проектном бизнесе к этой картине добавляется двойное подчинение (функциональному начальнику и руководителю проекта), и ситуация становится острой.

По предлогам и внешним причинам конфликты можно подразделить, например, так:

— конфликты, возникающие как реакция на препятствия к достижению цели. Так случается, если кто-то не выполнил задание или обязанность, а другой на него сердится — неважно, справедливо или нет, важно, что это конфликт;

— конфликты, вызванные факторами, препятствующими достижению личных целей. В компании такими пусковыми крючками могут стать обиды типа «маленькая зарплата», «меня недохвалили» и прочее — и тоже неважно, субъективно ли это мнение, важно, что расхождение во мнениях потенциально содержит конфликт;

— конфликты, вызванные противоречием или несогласием с корпоративной культурой: например, в компании жесткий график, а человек пытается организовать себе гибкий — или нарушает принятый стиль поведения и прочее;

— конфликты, возникающие на основе личных взаимоотношений: это всем известные послания типа «а вот лицо мне ваше не нравится», «ты виноват уж тем, что хочется мне кушать» и прочие плоды симпатий-антипатий и личной распушенности.

По способу решения конфликты проще всего делить на конструктивные, при которых контролируемая эмоциональная реакция порождает деловое обсуждение и совместный поиск решения, и деструктивные, когда неконтролируемая эмоциональная реакция порождает скандал или тихое противостояние, интриги или занудство, но не решение проблемы. Собственно, от того, будет конфликт решен конструктивно



или деструктивно, зависит, будет ли успешен бизнес. А каков тип конфликта, не так важно: люди всегда ругаются из-за расхождения интересов, называя их идеалами. Это еще Нуйкиц во времена перестройки заметил.

Так что для пользы дела крайне полезно внимательно изучить отличие конструктивного решения от деструктивного. Итак...

## **Деструктивный конфликт при введении бюджетирования**

*Первый акт в испытании человека — переход из Инь в Ян через динамическое действие, совершаемое Божьей творью вследствие искушения, позволяет Богу начать творческую активность. Но за этот прорыв приходится платить, и платит не Бог, а слуга Божий — человек. Вторая стадия в испытании человека — кризис, когда он осознает, что динамическое действие высвободило творческую силу Бога, но самого человека направило по пути страдания. В отчаянии и ужасе восстает он против судьбы, которая через его же дела привела его на жертвенный костер.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Директор учебного центра крупной компании (около 1000 человек), существующей на рынке сферы услуг около 7 лет, рассказывает, что у них в компании один из центральных конфликтов сложился вокруг темы бюджетирования. С введением в компании системы бюджетирования запустился процесс постепенного расслоения единой организации на «удельные княжества». Бизнес-подразделения постарались взять суверенитета столько, сколько смогли, инстинктивно освобождаясь от затратных подразделений и специалистов. В первую очередь пострадал учебный центр компании, ибо понимание того, что потенциал будущего компании сферы услуг закладывается с помощью ее образовательных программ, в минуты гонки за деньгами затмевается желанием получить сиюминутную прибыль.

В целом введение системы бюджетирования всегда строится на стремлении получить как можно большую прибыль.

При этом используются чисто математические расчеты, которые отмечают понятие «человеческий фактор»: руководство компании в этот момент из прошлого настигает механистическая картина мира, и топ-менеджменту кажется, что все можно просчитать и исчислить в долларах, стульях и контрактах. В сфере услуг эта ошибка особенно опасна, ибо там продают не только некий продукт, но и стиль отношений между клиентом и продавцом. Плохой официант поставит заказанный суп в нужное место стола, а хороший — поставит так, что клиенту станет хорошо. Хороший бизнес-консультант работает в терминах задачи клиента, плохой — упирается в механистические схемы и модели. Плохой продавец предложит стандартный пакет услуг и скидок, хороший — изучит логику клиента и предложит ему то, что покупатель хочет. Вопрос человеческих отношений становится все более важным в бизнесе. И формальными критериями тут не обойдешься — чтобы выигрывать в современном бизнесе, в него нужно вкладывать душу.

Директор учебного центра высказалась на эту тему так: «Самостоятельность подразделений — это хорошо, снижение затрат — это хорошо, но в центре внимания — только голые денежные показатели, а это при невысокой культуре подготовки провоцирует элементарные ошибки менеджмента. Например, постановка подчиненным задач без передачи части полномочий и функций — как в армии: «Прояви солдатскую смекалку». Возникает приоритет сиюминутной прибыли, тормозятся перспективные проекты. Исчезает обсуждение при планировании работы, что приводит к необоснованному завышению или (что реже) занижению планов и так далее». В результате температура в компании повышается, люди нервничают, больше ошибаются, конфликтуют. И ориентир на сиюминутную прибыль лишает компанию не только перспективы, но и... этой самой сиюминутной прибыли.

При введении бюджетирования в компании сферы услуг, о которой идет речь, потерялась «голова» компании, то есть у каждого проекта возник свой «удельный князь», политика компании разбилась на отдельные проекты и проектики, возросла степень неопределенности, возникли противоречивые правила. В результате потеря принципа единоначалия изменила психологический климат. Руководители подразделений теперь находятся в состоянии перманентного конфликта —



каждый думает о том, как больше получить, но меньше заплатить.

В такой ситуации нужно садиться за стол переговоров и пересматривать правила игры, вводить некую единую рамку действий и правил. Если же это не удастся, то наиболее эффективный способ выживания, известный сотрудникам, — это метод тихого саботажа. В России против плохих законов всегда был же-

лезный метод — плохое их исполнение. Мы в этом доки. На уровне отношения к образовательному центру рассматриваемой компании саботаж выглядит так: никто не отказывает и не отказывается, например, от учебных программ, но все каждый раз делают вид, что ничего не знают. Каждая следующая договоренность утыкается в «голубые глаза», говорящие, что все, что было раньше, забыто. Представляете, каково это — каждое утро с нуля договариваться по ВСЕМ параметрам вашей работы? И при этом знать, что к вечеру люди, вместе с которыми вам надо принимать решения, под гнетом стресса опять предпочтут забыть о достигнутых договоренностях. А подписанные внутренние соглашения и договора будут соблюдать по тому самому принципу: «Лучшее оружие против плохого закона — плохое исполнение этого самого закона».

Плохо исполнять договоренности легко. Можно все забывать, как в описанной выше компании (техника «хоть горшком назови, только в печку не ставь»): на объяснения и согласования, вежливые и абсолютно доброжелательные, уходит масса времени, сил, нервов — и дело просто не двигается с места. Чтобы не выглядеть лентяями, люди развивают деятельность внешне. Со стороны выглядит так: люди бегают, шуршат массой бумаг, решают, договариваются. Все напоминает «Геркулес» из «12 стульев». Раздувается бумажная масса — согласования, отчеты, планы, проекты, предельная и доведенная до абсурда формализация. За всем этим теряется сама

уть бизнеса — бизнес не существует ради самого бизнеса, на рете вообще ничего нет самого по себе. Любое явление — „то порождение нашего объективного мира, все существует только для людей.

Есть и другие способы плохо исполнять договоренности: например, можно чрезмерно усердствовать (техника «заставь дурака Богу молиться, он весь лоб расшибет»), можно требовать к каждому пункту договоренностей три тома детальных объяснений (техника «бюрократическая волокита»), а можно вообще изображать легкую неадекватность и на тезис «в огороде бузина» отвечать «а в Киеве дядька». Вспомните свои деловые конфликты, и вы поймете, что все это — очень эффективно выводящие из себя техники, после которых реальная работа становится крайне затруднена. Результат — полноценный конфликт.

С позиции директора учебного центра ситуация выглядит так: с введением самостоятельности подразделений теряется вообще само понятие «кадровая политика и кадровая стратегия». Каждый руководитель решает только свои, личные, очень часто окрашенные сиюминутным настроением и состоянием, задачи. Он подбирает специалистов и платит им по своим правилам. Единая схема мотивации фирмы размывается, неопределенность растет, а поддержки людям нет. Люди остаются «за кадром» интересов компании — в ответ снижается преданность фирме. Пока сотрудник хорошо зарабатывает и у него нет более выгодных предложений, он работает в компании. Появилось нечто сиюминутно лучшее — он бросает компанию и уходит. Перспектива исчезает не только у компании, но и у всех ее работников. Люди живут от одной зарплаты до другой. Возникает советская система отношений в сочетании с капиталистической конкуренцией. Компания оказывается под угрозой вымывания ценных кадров и тотального безразличия. Это третья стадия конфликта: по аналогии с болезнью, есть острая фаза (яркий конфликт), есть хроническая (скрытый конфликт), а есть поражение организма в борьбе с болезнью, когда он лежит в депрессии и ничего не хочет.

При скрытом застарелом конфликте, граничащем с депрессией, руководители всех уровней массу времени тратят на политиканство. Это последствия унылой адаптации к кон-

фликту, переход в хроническую фазу конфликтных отношений: стиль жизни конфликтующей организации похож *на* жизнь хронического больного. Он работает не на интересные результаты и улучшение своей жизни, а на лекарства, которые поддерживают его в отношениях с симптомом. Для излечения от хроники нужно ее признать — это возвращение в острую фазу конфликта.

Если организм не готов, он кормится лекарствами от болезни, затем лекарствами от последствий лекарств, применяемых против исходной болезни, а потом работает на инвалидность, чтобы иметь право получать все эти лекарства бесплатно. Печальная судьба. Выход из скрытого, хронического конфликта, как и расставание с хронической болезнью, всегда идет через кризис: признание болезни, выяснение ее скрытых выгод и расставание с ней, переход к позитивной постановке целей и конструктивной работе. Все это требует личного бесстрашия.

## Творческий конструктивный конфликт

*Кризис преодолевается через осознание себя как Божественного инструмента, средства для достижения высшей цели — возможно, пока невидимой. Эта активность через пассивность, победа через поражение приводят Вселенную из состояния Ян в состояние Инь: от бури к затишью, от диссонанса к гармонии. Возрождение равновесия по новому плану полностью во власти Бога — и оно возвращает страдающего человека в состояние покоя, но уже на более высоком уровне.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

В творческом бизнесе — в рекламе, в шоу-бизнесе, да и вообще в творческих решениях — наиболее типичным конфликтом является творческое же превышение полномочий. Например, в рекламном агентстве есть креативный отдел, чья работа — ваять заказы, и отдел эккаунт-менеджеров, в чьи обязанности входит вести заказ клиента, «продавать» клиенту решения и так далее. При принятии решений, какую картинку или текст нужно дать клиенту, креативный отдел имеет свое креативное мнение, а эккаунт — мнение, ос-

лованное на понимании позиции клиента. И это разные позиции: чего клиент хочет на самом деле, что он говорит, что из этого понимает экаунт-менеджер, а что видят дизайнеры и копирайтеры. Еще одна позиция — это то, чего захочет клиент, когда он увидит, как его идеи претворились в художественные формы рекламного клипа или конфетной обертки, где это — процесс взаимного обучения, он требует доверия всех сторон.

Доверие предполагает общность мышления. Художники друг друга понимают, бухгалтера друг друга понимают, экаунты могут друг друга понять. Сотрудники креативного отдела, несмотря на возможное разнообразие творческих амбиций, зачастую легко находят взаимопонимание именно в силу общности художественного видения. Чтобы экаунт-менеджер понял художника или копирайтера, ему нужно немножко стать художником и копирайтером. Если менеджер, являющийся «мостиком», «переводчиком» между заказчиком и художественными исполнителями, просто отстаивает интересы заказчика, как он их понял, он оказывается в ситуации конфликта.

Арт-директор замечательного московского рекламного агентства рассказал мне: «У нас проблема непонимания решается методом «накипания», своего рода естественным образом. Например, в экаунт-отдел взяли нового менеджера. Он решил, по складу своего характера, что должен отвечать за все. Поэтому через неделю мы все просто взвыли от прессинга: менеджер, чье дело, по нашему мнению, — работать с заказчиком, стал настойчиво учить копирайтера писать тексты, дизайнеров — рисовать картинки и всех остальных — правильно жить. Экаунт человек непло-



хой, но подход у него к людям в тот момент оказался крайне неудачным: он старался показать свою значимость и взять на себя максимум ответственности, а в результате застопорил работу всего подразделения.

Креативный отдел, полный эмоциональных творческих личностей, за неделю превратился в медленно закипающий котел: от препирательств то под одним, то под другим сотрудником «закипал» пол. По мере накипания возмущения у отдельных сотрудников повысилась температура всего «котла»: дизайнеры и копирайтеры стали смотреть, как эккаунт общается с клиентом, и находить в работе эккаунта массу ошибок. Ситуация грозила перерасти в вооруженный конфликт, однако решилась весьма гармонично. «У нас принято решать проблемы «по горизонтали» самим, но когда возмущение стало общим, мы просто делегировали представителей к начальнику отдела эккаунтов и сказали — жить больше невозможно, сделай что-нибудь, — рассказывает арт-директор. — Вы не поверите, но ситуация выровнялась: оказалось, что человеку надо было просто объяснить четче, где границы его обязанностей. А через неделю возник новый эккаунт, и когда он начал так же активно напирать на нас, как и предыдущий, мы уже не так нервничали, потому что знали, ситуация разрешима. Просто человек нервничает».

От себя скажу, что на свете очень мало намеренного зла и очень много недоразумений. Конфликт часто порождается людьми, которые стараются взять на себя больше, чем надо, а не меньше. Это не злодеи, а просто гиперответственные сотрудники. Люди часто входят в конфликт не потому, что желают друг другу зла, а потому, что не видят целостного решения. И часто выход на целостное решение, которое устроит всех, происходит через понимание относительности всех позиций. И дизайнеры правы, и эккаунт, и клиент. И для возникновения взаимопонимания между ними необходимо, чтобы они признали право каждого из них ошибаться, недопонимать, иметь свое мнение и даже... нервничать. Путь к решению конфликта издревле шел через милосердие. И в бизнесе это решение приходит так же, как в жизни. Потому что везде — люди, которые варятся в едином котле, неважно, называют они это семьей, бизнесом или общественной организацией.

## Основные подходы к решению конфликтов в компании

*Стоит прозвучать проклятию, как невидимый хор духов с радостью извещает нас о том, что старое творение покачнулось, а новое творение началось.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

адо сказать, что наука выделяет несколько основных подходов к решению конфликтов в компании:

- избегание (уклонение от взаимодействия в ущерб себе и партнеру, необсуждение);
- конкуренция (активное отстаивание собственной позиции против позиции противника);
- приспособление (действия в интересах противника в ущерб себе);
- компромисс (поиск решения, основанного на взаимных уступках);
- сотрудничество (поиск решения, позволяющего полностью удовлетворить интересы обоих, пересмотрев их в общем контексте, смена взгляда обеих сторон, снятие противоречия).

В реальной жизни всегда присутствует смесь этих способов, и вопрос успешного прохождения конфликта упирается в то, какие — конструктивные или деструктивные — типы поведения перевесят в целом. Основные конструктивные формы решения конфликтов в бизнесе выглядят так:

- совещание: метод коллективной выработки решения путем обмена мнениями и согласования позиций;
- групповая дискуссия: выработка решения в ситуации неопределенности путем выражения чувств и поиска эмоционального консенсуса через спор;
- мозговой штурм: краткая групповая генерация идей, при которой запрещена критика — собирают все, что есть, в копилку, по завершении штурма анализируют и отбирают наиболее адекватные идеи;
- синектика: мозговой штурм специалистов максимально разного профиля, при котором ищут аналогии и прецеденты, на основании которых можно решить текущий случай;

— фокус-группа: глубинное интервью, которое берет инициатор обсуждения у небольшой группы заинтересованных сторон для создания добротных качественных данных по проблеме... и дальнейшего принятия решения;

— и наконец, бизнес-тренинги по проблеме: деловые и ролевые игры, социально-психологические тренинги, консалтинг и прочее.

Все эти методы работают, если люди принимают идеи теории относительности (все позиции относительны и могут быть скорректированы) и милосердия (люди имеют право ошибаться, и это касается и меня самого, и всех остальных).

А вообще дотошные американцы подсчитывали в прошлом десятилетии, что в ситуации конфликта в бизнесе производительность труда падает где-то на 45% от нормальной. Короче говоря, конфликт в организации лишает ее где-то половины прибыли. Казалось бы, такой экономический аргумент должен привести к уничтожению конфликтов на корню: уж больно они невыгодны. Однако если ваши сотрудники по-прежнему конфликтуют и не собираются прекращать, — сдвинуть ситуацию в сторону конструктивного разрешения конфликта несложно: просто посчитайте, «почем конфликтуем», — и выставьте неустойку всем участвующим сторонам. Пусть займутся финансами, это полезней, чем ругаться.

## Глава 8

# Как бороться с воровством в компании

*Мы не будем постулировать никакого единства или обнаруживать закон, а займемся лишь исследованием действия феномена <Вызова-и-Ответа> применительно к частным случаям.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

В бизнесе есть несколько видов воровства: воруют деньги в наличном виде и материальные предметы, информацию и клиентские базы, авторские права и даже саму работу. Все эти виды воровства приводят к потере денег и доверия в компании, а иногда — к потере клиентов и перспектив развития. Не всегда вора можно поймать за руку и забрать украденное по суду — да и судиться не очень хочется. Как обычно, профилактика преступлений — более эффективный и дешевый способ для компании, чем борьба с последствиями. Что же можно сделать против воровства?



### Техническое воровство и как с ним бороться

*Общины охотников и собирателей Африканских саванн, не изменившие в ответ на вызов ни своего местопребывания, ни образа жизни, заплатили за это полным вымиранием. Другие племена превратились из охотников в пастухов и искусно повели свои стада по сезонному маршруту миграции, став кочевниками Африканских саванн.*

• ^  
ц£^г оровство предметов очень распространено в среде технического персонала компаний. Инженеры, работающие за \$300 в месяц, в ответ на указание руководства ку-

пить новую технику идут к своим знакомым, продающим эту технику, оформляют заказ на сумму, превышающую реальную в полтора-два раза, — и разницу между реальной стоимостью заказа и суммой, оплаченной родной компанией, кладут в карман. При больших поставках хватает на новую BMW, при небольших — на хорошую «Ауди».

Другой способ «технического воровства» — это замена классного драйвера или процессора в компьютере на более слабый. Как правило, подмену совершают в компьютерах тех сотрудников компании, которые мало в них разбираются. Если компания большая, то ее системный администратор может таким образом зарабатывать деньги, сравнимые с заработком генерального директора. Третий, наименее элегантный способ — прямое воровство технической аппаратуры, иногда путем досрочного списания, а там, где оргтехники много, а учет слабый, — просто вынос домой.

В отсутствие контроля вор относительно безопасно может обирать компании пачками, переходя из одной в другую. Вот пример такой цепочки. Системный администратор (в просторечии сисадмин) украл на \$10 000 в одной крупной компании, был пойман руководством, которое надавило на него, заставив выплатить украденную сумму: у компании был влиятельный руководитель. Сисадмин вынудил свою мать обменять роскошную квартиру на меньшую и выплатить деньги, ситуацию замяли, после чего сисадмин пересел в компанию поменьше, где «взял» всего на \$3500, которые попытался «повесить» на директора компании. Все вновь раскрылось, и наш сисадмин был снова изгнан. Цифра украденного в последнем случае показалась вору несолидной, поэтому в следующий раз этот милый человек подался в крупное рекламное агентство «Интер» с большим количеством оргтехники. Вышло так, что информация о воровских наклонностях этого юноши была донесена до нового руководства сразу после того, как тот пришел на собеседование, но руководство решило, что он «такой хороший мальчик» (он действительно был неплохой профессионал) и все это наветы.

Такое супердоверие, кстати, тоже интересный момент: по каким-то загадочным причинам хорошие люди любят верить, что другие люди — тоже хорошие и честные. Особенно в момент, когда им очень нужен технический специалист и без него горит работа. Это, к сожалению, ошибка. Доверяй, но

Проверяй, как сказал Рейган. Результатом работы милого сисадмина в новой компании были:

- 1) постоянная «загадочная» поломка техники — один Бог знает, сколько там железа ушло на сторону под предлогом этих поломок, ибо под присмотром гениального сисадмина техника даже горела открытым пламенем;
- 2) экспоненциально увеличивающиеся траты на техническую поддержку;
- 3) исчезновение маршрутизатора CISCO стоимостью около \$6000 через 4—5 месяцев после поступления сисадмина на работу.

Мальчик действовал вполне грамотно, а люди работали на доверии, поэтому даже при веских подозрениях улик было недостаточно для любого суда. После этого случая



руководство стало восстанавливать его историю, чтобы возбудить дело на основании суммарных улик, однако через какое-то время сдалось, ибо доказывать факт воровства даже через год очень сложно, а уж через 2 года или 5 лет — так и просто невозможно. Как обычно, профилактика оказывается выгоднее лечения: лучше вести нудную систему учета и контроля, чем восстанавливать руины.

Константин Бочаров, генеральный директор РА «Интер», оказавшийся последним в цепочке приключений упомянутого сисадмина, столкнувшись с таким случаем, усилил контроль и разработал следующую систему защиты от воровства. Во-первых, с каждого сотрудника была взята расписка о соблюдении коммерческой тайны. Дело в том, что вор, как правило, шантажирует свою жертву раскрытием каких-то коммерческих тайн в случае, если его будут преследовать за воровство. Документ о неразглашении коммерческой тайны, подписанный сотрудником при поступлении на работу, позволяет привлечь его за ее разглашение к уголовной ответст-

венности и существенно снижает проблему шантажа для компании.

Во-вторых, за каждым сотрудником закрепили имущество, с которым он работает: теперешний сисадмин «Интера» материально отвечает за технику, которую обслуживает, а каждое перемещение материальных ценностей — типа выноса техники для ремонта — аккуратно документально фиксируется.

Третьим шагом Бочаров ввел разделение зон ответственности и сделал «чужие» информационные зоны закрытыми для сотрудников: в результате люди перестали интересоваться тем, что их не касается. В компании была система информационной безопасности, поэтому попытки сисадмина скачать информацию из компании вовне отследили и пресекли — тут потерь не было. Но после ухода сисадмина систему информационной безопасности, шифрование, пародирование и прочие компьютерные меры все же усилили.

Кроме того, кадровые службы компании теперь прозванивают бывшие места работы потенциальных сотрудников с тем, чтобы узнать, не было ли там «темных историй», а в разговоре проверяют претендентов на «адекватность». Четкого определения «адекватности» пока нет, но активный интерес к «чужим» зонам деятельности, попытки «заглянуть через плечо» и бесплатно помочь в области, которая не входит в число должностных обязанностей сотрудника, желание оставаться в компании по ночам и прочие нарушения деловых границ теперь вызывают встречный интерес кадровых служб. Вспомнили и о советских папочках под названием «личное дело»: на каждого сотрудника аккуратно заводятся карточки личных дел, где указываются адрес проживания, ИНН и прочие формальные данные. Теперь в случае «украл и ушел в бега» человека можно найти, как только он наймется на любую работу или иным способом «засветит» свой ИНН.

По мере введения новых процедур в компании была сделана и соответствующая командная работа. «Я провел общее собрание, а затем поговорил с каждым сотрудником лично и выяснил, что люди положительно относятся к ужесточению режима материальной ответственности, — говорит Бочаров. — У нас вообще очень теплые отношения в компании, и можно было ожидать, что «закручивание гаек» может насторожить людей. Однако в результате эти «бюрократические»

мероприятия повысили ответственность каждого сотрудника компании и увеличили доверие и поддержку руководству в коллективе: все понимают, что эта система безопасности сохраняет деньги компании, а следовательно, защищает их личную зарплату и бонусы».

## **Как защищаться от воровства денег: банковский опыт**

*Культура майя стала возможной через земледельческое освоение плодородных низин, где своеволию природы было противопоставлено организованное усилие человека. На горных склонах обработка земли дается сравнительно легко, особенно при наличии воды и умеренной растительности. В низинах же, поросших густым лесом, требуются большие затраты энергии. Но если природа покорена, она воздаст сторицей.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Кроме всего вышеперечисленного, банки, имеющие 'серьезные службы безопасности, давно практикуют еще один способ борьбы с воровством. Это составление «черных списков», которые позволяют не принимать на работу уже «засветившегося» сотрудника. Информация передается от одной службы безопасности к другой, поэтому имидж банка не страдает. В небанковском бизнесе, где нет такой четкой технологии и защиты информации, сотрудничеству компаний часто препятствует проблема имиджа.

Жертвам воров бывает неловко признаться, что их обокрали. Они предпочитают это скрывать, просто увольняя сотрудника и иногда взыскивая с него сумму украденного. Для рынка в целом это может быть опасной тактикой, да и для компании это вредно. Объединившись с другими, она может дополнительно застраховать себя от профессиональных мошенников, а борясь в одиночку, рискует наступать на те же грабли, что и предыдущие жертвы вора. Схватить вора за руку — дело непростое, это не всегда удается сделать даже через суд, а уж внутренними силами — и подавно.

В банках можно украсть такие суммы, что любая дополнительная возможность защиты от воровства используется с

благодарностью. Сотрудник крупного российского банка, пожелавший остаться неизвестным, поделился следующей историей. Молодая барышня, сотрудник кредитного отдела солидного банка, влюбилась. Объектом восторгов оказался махинатор, который уговорил ее сообщить подробности, когда и кому будет выдан большой кредит. Дело в том, что когда банк выдает компании N кредит, он всего лишь переводит деньги с одного счета на другой, находящийся в том же самом банке. После этого можно прийти с платежкой и снять сумму кредита. И вот случилась радость: банк выдал кредит на 2 миллиона долларов в рублях компании N. После того как барышня сообщила своему возлюбленному подробности штампов, размеров сумм и реквизитов компании N, он пришел к операционистке банка с платежкой, из которой следовало, что компания N просит перевести ее кредит на некий счет компании M. Операционистка проверила реквизиты и штампы компании N на платежке, выяснила, что все верно, и перевела деньги.

На счастье компании N, кредит в рублях уходит не сразу, как только операционистка поставила его в очередь на отправку, а в течение дня. Компания N, волнуясь за свои деньги, позвонила в



банк и спросила, как там ее дела. Узнав, что они, сами того не ведая, сняли свой кредит, финансисты компании N переполошилась и начали звонить по всем возможным телефонам. Проводку остановили, но концов не нашли, тем более что была некоторая вероятность ошибки операционистки, а также недостаток улик. Однако служба безопасности банка случай этот запомнила и по высшему эшелону разослала указ, чтобы впредь руководство сообщало о ситуациях, когда большой кредит снимают полностью.

Через 4 месяца попытка снять большой кредит по подложным документам повторилась, и махинатора взяли с поличным прямо в зале банка. Махинатор

сел, и надолго. При обыске в его квартире оперативники нацелили такое количество штампов и печатей, которым позавидовал бы любой Остап Бендер. Интересно, что барышне, которая предоставила ему информацию о кредите, дали уйти по собственному желанию, однако в банки ей путь теперь закрыт.

## Как не дать увести клиентскую базу?

*Если некоторые представители этой расы оказались способны создать цивилизацию, пребывая на весьма низком культурном уровне, это можно объяснить лишь тем, что они оказались способны творчески откликнуться на вызов, которого остальные просто не заметили.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

еперь поговорим о воровстве... клиентов. В сфере консалтинга, медицинских и любых иных услуг есть чудесный способ воровства: менеджер по продажам, работающий с клиентской базой, «уходит вместе с базой», то есть делает свое дело или уходит в другую компанию, унося с собой контакты и невидимые, но ощутимо ударяющие по карману компании, связи с клиентами. И клиенты, привыкнув ассоциировать услугу не с компанией, а с человеком, что очень характерно для российского бизнеса, переходят в другую компанию. А фирма, под чьим брэндом и за чьи деньги этот менеджер по продажам нарабатывал клиентскую базу, остается ни с чем. Любая торговая компания, работающая с корпоративными клиентами, также находится под угрозой воровства в виде увода клиентов и опасности «откатов».

Воровство информации, данных и авторских прав — это отдельная проблема. Вообще в области интеллектуальной собственности бороться с воровством очень сложно: некоторое изменение продукта позволяет считать его уже новым, законодательство не слишком развито, судиться невыгодно. Кроме того, есть опасный с точки зрения воровства идей и технологий период апробации: конечно, компания лицензирует свои продукты, защищает торговыми марками и патентами, но есть период разработки, когда продукт уже существует, а патентовать его еще рано, и причастные к проекту сотрудники могут «увести» продукт в самый последний момент.

По словам сотрудника известной московской медицинской компании, торгующей медицинским оборудованием и предоставляющей смежные услуги, именно так и сделал их менеджер по продажам. После того как клиенты апробировали новые медицинские аппараты, которые он предлагал от лица компании, и заинтересовались ими, он ушел из компании вместе с клиентской базой и апробированными технологиями. Компания потеряла серьезные деньги и еще более серьезные связи, ибо клиенты ассоциировали продукты и услуги компании с человеком, который их предлагал, а не с брэндом самой компании.

По мнению Константина Бочарова, «центральное решение для защиты от воровства клиентской базы — требовать в обязательном порядке вбивать в общую базу данных сведения о любом клиенте, как только он появился, а затем разделить работу с клиентом на этапы, которые обслуживают разные менеджеры (sales account, project manager), и регулярно менять ведущего менеджера у постоянных крупных клиентов\*». Кстати, с точки зрения профессионального роста менеджера смена клиентов — это хороший способ развивать навыки и расширять знания. Так что тут карьерные и охранные задачи, как ни странно, согласуются.

## **Защита от воровства в малом бизнесе: глаз да глаз**

*Племена, которые при похолодании остались на месте, приняли вызов северного холода, а те, что уйти на юг, справлялись с усыпляющим влиянием тропического климата. Перемена образа жизни стимулировала творческий акт превращения собирателей в земледельцев, перемен родины заставила племена уйти от старых пастбищ на новые земли. Так появились древнеегипетская и шумерская цивилизации.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Надо сказать, что высокий класс защиты информации и имущества компании сегодня — это уже не прерогатива высокотехнологичного банка или крупного биз-

деса, это касается и малых предприятий. За воровством материальных предметов в сфере услуг — например, в парикмахерских или медицинских салонах — можно следить также с помощью строгого учета и контроля товаров и средств, которые используют сотрудники, хотя тут есть диапазон возможного расхода. Однако эти потери по деньгам даже меньшие, чем потери от «воровства работы», которое состоит в том, что клиент платит специалисту в карман за дорогостоящую окраску или косметологическую процедуру, а салону — за укладку или контур бровей: поди разберись в потоке, чем отличается лицо или голова человека, которого никто, кроме мастера, даже не видел до процедуры. В области услуг вообще клиент часто покупает маленькую и недорогую услугу, а потом входит во вкус, и сколько и чего ему там сделали, знает только мастер, который делал. Решением этой проблемы воровства является работа службы менеджеров по персоналу, которая должна метким глазом выделить вороватых сотрудников еще на стадии отбора и отсеять их, а потом — персонал на ресепшн, который отслеживает количество проведенных процедур, вводя ту или иную схему «сопровождения» клиента.

Есть и еще один очень простой механизм борьбы с воровством: можно устанавливать людям зарплату, при которой воровать менее выгодно, чем работать.

Конечно, не всегда повышение зарплаты ведет к уменьшению воровства — если люди уже воруют, у них может просто сформироваться привычка, от которой сложно отказаться, даже если эти деньги становятся возможным заработком. Однако руководители не однажды наблюдали, что при снижении зарплат воровство однозначно возрастает.

Как борются с воровством покупателей в розничном магазине — это известно:



штрих-коды на товарах, видеокамеры. В небольшом, но стильном круглосуточном магазине напротив моего дома стоит охранник. Но на самом деле воров замечают кассирши, потому что именно они рискуют, что с них вычтут за украденное. — они и указывают охраннику, за кем ходить и присматривать. В сфере товаров каждодневного спроса вору, как правило, приходят относительно регулярно, и тут острый глаз кассира или продавца в зале заменит лишь дорогостоящая система видеонаблюдения, которая не всякому магазину по карману. Поэтому в области мелкой розницы обходятся бытовой психологической смекалкой, а в крупной — ставят камеры и иную технику.

Вообще базовых методов борьбы с воровством в малых фирмах несколько. Первый и очевидный — жесткий учет и контроль прихода и расхода техники, который проводит бухгалтерия, регулярное проведение «аудита» материального и иного имущества, а когда компания растет, то аккуратная работа службы охраны и внутреннего отдела безопасности, вплоть до видеонаблюдения. Если какие-то сотрудники приобретают привычку засиживаться на работе, отслеживайте, для чего они это делают. И не позволяйте им коррумповаться с охраной.

В контроле за воровством есть и обратная сторона — если компания агрессивно и не технично отслеживает проблему воровства, под удар попадают честные и приличные люди, это снижает доверие и может привести к ненужным конфликтам. Поэтому охрана должна быть хорошо отлаженной, с едиными и относительно демократическими процедурами для всех. Компании, которые держат службу безопасности, поймут, о чем я говорю: контроль не должен становиться кагэбэшным. Это может привести к уходу хороших людей.

У средств борьбы с воровством вообще всегда есть «кадровая» составляющая: на фоне безусловной необходимости контроля нужно еще создавать людям условия, на которых им выгоднее оставаться в компании, а не уходить из нее, работать в ней, а не воровать. Оставим в покое профессиональных махинаторов — с ними, конечно, надо бороться, это ясно. Но нормальные люди объединяются в компании, потому что это выгодно, — и уходят из них, когда объединяться становится невыгодно. Поэтому, кроме необходимых средств технической и юридической защиты, стоит помнить еще об экономии

ческих мотивах сотрудников и корпоративной культуре: если в компании, кроме профессиональной службы охраны, есть еще и хорошие отношения, то ужас от мысли, что твое воровство обнаружится, больше, чем страх перед классной службой охраны в компании с плохим климатом.

## **Резюме: что надо делать, чтобы предотвратить воровство?**

*На территории нагорья отцы андской цивилизации столкнулись с вызовом сурового климата и скудости почв; на побережье — с вызовом жары, засухи и безводья. Цивилизация побережья выросла из оазисов в пустыне, покорив с помощью ирригации воды, стекающие с западных склонов гор. Строители цивилизации нагорья превратили горные склоны в поля, освоив террасное земледелие.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Если суммировать известные компаниям на сегодня методы прекращения и предотвращения воровства, то получится вполне внушительный список:

- компании и организации, имеющие службу безопасности, очень рекомендуют проверять предысторию претендентов на вакансию при найме их на работу;

- все компании считают полезным введение материальной ответственности сотрудников, имеющих возможность что-то украсть, и установление сотрудникам уровня зарплаты, при которой воровать менее выгодно, чем работать;

- руководители ИТ-компаний, столкнувшихся с воровством, считают эффективным технические заслоны на пути информации индивидуального уровня доступа к информации для каждого сотрудника;

- розничные торговые компании советуют установить видеорекамеры в залах продаж и просить заинтересованных сотрудников в этих залах осуществлять наружное наблюдение за подозрительными покупателями;

- в фирмах сферы обслуживания вводят четкий учет и контроль за всеми материалами и средствами, а также развивают навыки службы ресепшн в аккуратной «обработке» всех заказов клиента;

— и в любых организациях, понимая, что воровство осуществляют люди, руководители и HR-менеджеры считают необходимой частью работы с персоналом развитие отношений взаимоуважения, доверия и командности, при которых решение своровать стоит перед очень серьезным моральным барьером — и чем сильнее командный дух компании, тем сильнее этот барьер удерживает людей от воровства.

В случае положительной мотивации деньгами и отношениями у нормальных людей усиливается решимость достойными путями добиваться повышения зарплаты, одобрения и увеличения статуса.

## Глава 9

# Увольнение: как уйти и как уволить?

*Цивилизация существует благодаря постоянным усилиям человека. Вызов побуждает к росту: решая вставшие перед ним задачи, общество переводит себя в более высокое и совершенное с точки зрения структуры состояние. Отсутствие вызовов означает отсутствие стимулов к развитию. Слишком хорошие условия, как правило, поощряют возврат к природе и прекращение роста.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

По поводу увольнения сотрудников руководителей бизнеса сегодня интересуют несколько вопросов. Во-первых, каковы типичные причины увольнения снизу (когда человек решает уйти сам) и сверху (когда принимают решение уволить). Во-вторых, есть ли подразделения, должности или уровни иерархии, в которых текучесть на рынке труда повышенная: чем это объясняется, как компании справляются с текучестью, а специалисты — с объективной угрозой увольнения? И, наконец, как правильно увольнять и увольняться в современном бизнесе с тем, чтобы карьерный переход не оставлял неприятных чувств у какой-либо из сторон, ибо мир тесен и сложные отношения могут повредить в дальнейшей работе. Об этом сегодня и пойдет речь: я опросила ряд менеджеров по персоналу и свела их мнение в единую картину. А моим главным экспертом на это раз будет Лайла Кузовкина, руководитель отдела персонала компании «Рос-БизнесКонсалтинг».

### **Увольнение снизу: зачем и как они это делают?**

*Щ<sub>2</sub>%* *Стимулы роста можно разделить на два вида: стимулы природной среды и стимулы человеческого окружения. Среди стимулов природной среды стоит отметить сти-*

*мул бесплодной земли, когда борьба с суровыми естественными условиями порождает новую цивилизацию, и стимул новой земли, когда принятие вызова природы делает племена первопроходцами на новых, зачастую очень удаленных местах обитания.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Основная причина современных увольнений «снизу» — это карьера или оплата, причем первое для людей сейчас важнее, чем второе, ибо за увеличениями перспектив и ответственности работы, как правило, следует и рост вознаграждения за нее. Карьеру понимают по-разному кому-то нужно называться директором или начальником, кому-то нужны дополнительные полномочия, больше подчиненных или персональное имя. Общая динамика запросов наемного персонала сегодня в том, что люди хотят получить больше возможностей принимать решения и участвовать в работе компании.

Лайла Кузовкина описывает ситуацию с увольнениями в РБК так: «У нас многие люди вырастают и порою уходят на более сильные карьерные позиции или в западную компанию, а кто-то вообще меняет рынок. Люди строят свою карьеру по-разному, и не все повороты судьбы можно предсказать. Самых ценных, ключевых сотрудников мы стараемся удерживать, и если появляется опасность их ухода, то выясняем персональную мотивацию и работаем с ней».

Одна из особенностей современного растущего бизнеса состоит в том, что в него приходит много молодежи сразу после вуза: у них мало опыта, но образование и взгляды современные. Они знают о западных стандартах работы, их привлекают иностранные компании — и они очень хорошо информированы о новых возможностях. А когда представление о перспективах в целом расширяется, люди, конечно, хотят для себя большего. Из-за денег сейчас уходят меньше, если только компания платит совсем уж мало. Больше людей уходит в другой бизнес потому, что в текущей организации все места заняты, а молодежь или растущие специалисты среднего возраста хотят сделать дальнейшую карьеру. Текущая максимальна внизу иерархии и в «высшем среднем» звене, потому что молодежь, не привязанная еще к конкретной профессии, может проявить себя в разных компаниях и по возрасту отли-

чается изрядной мобильностью, а серьезные специалисты при современной динамике рынков во времена перемен легко находят для себя новые, ранее не существовавшие престижные вакансии. Сегодня люди перемещаются в зону большего интереса и самовыражения — и зачастую это связано со сменой компании.

Если человек увольняется из компании, он может сообщать об уходе заранее или резко ставить руководство перед фактом. С точки зрения технологии грамотного расставания или удержания ценного сотрудника лучше заранее найти для него новые варианты сотрудничества, а если он все равно решил уволиться, то расставание будет более гладким, что немало важно в смысле психологического климата в коллективе и передачи его обязанностей. Если человека хотят удержать, руководство ищет для него возможности и аргументы для того, чтобы остаться в компании.

Лайла Кузовкина говорит, что в РБК это происходит так: «Если человек нам не интересен и хочет уйти, он приносит заявление, отработывает 2 недели — и свободен. Если человек знает, что интересен компании, он иногда приходит поговорить о возможности своего увольнения. Может быть, он и не собирается уходить, а заводит подобный разговор, желая получить от компании больше. Это является сигналом к тому, что пришло время подумать о перспективах и потенциале сотрудника по-новому. И тогда руководство ищет систему мотивации для сотрудника в зависимости от его ценности. Как правило, люди хотят увеличения зарплаты. Зачастую в этом случае разрабатывается индивидуальная стратегия карьерного роста для ценного сотрудника: мы ищем для человека новые позиции и возможности.



Под него создается группа, новая позиция, а если их нельзя организовать сразу, мы ставим перспективного человека в «лист ожидания новой позиции». Если людям в принципе нравится наша компания, они идут на такое ожидание и вырастают постепенно».

В компаниях с нормальным корпоративным климатом люди резко не уходят, потому что не боятся вреда со стороны организации. Степень страха перед агрессивной реакцией начальства на заявление об уходе связана, как правило, с историей предыдущих отношений. Если в компании понимают, что рынок труда — такой же конкурентный, как и любой иной, то к желанию людей найти, где трава зеленее, к стремлению к карьерному росту и большим деньгам относятся уважительно. Кроме того, здравомыслящие люди понимают, что корректный уход — это хорошая рекомендация для будущей карьеры и нового места работы, а корректное увольнение специалиста «сверху» позволяет компании хорошо выглядеть перед потенциально интересными ей сотрудниками. Умное доброе поведение, уважение организации и к себе — вот основные «лекала» грамотного расставания при увольнении.

## **Увольнение сверху, или Начальник тоже переживает**

*Море бросает смертельный вызов любому, кто посмеет пересечь его без достаточной технической вооруженности. На своих примитивных суденышках, установив регулярные рейсы между островами Тихого океана, полинезийцы дали достаточный ответ на суровый вызов моря.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Решение об увольнении сотрудника «сверху» можно принимать по-разному в одних компаниях это обсуждается коллегиально, в других — жестко решается начальником единолично. В одних предпринимаются попытки для того, чтобы дать человеку шанс, в других предпочитают принять решение и дальше просто работают с его «сопротивлением», если увольняемый пытается обжаловать решение руководства.



Лайла Кузовкина говорит, что увольнение «сверху» происходит в ее компании, как правило, если человек не входит в ритм работы и этим не соответствует должности и корпоративной культуре: у нас энергичная, активная команда, и, если человек сидит на месте, не проявляет себя, он попадает под увольнение. По этой причине в РБК зачастую плохо приживаются питерцы: они пассивней москвичей, у них медленный для нас стиль принятия решений, маловато азарта. А вот активные люди всегда находят для себя интересное занятие.

Лайла говорит, что для руководства увольнение «сверху» — это достаточно болезненный процесс: «Решение может приниматься от трех месяцев до полугода, коллегиально и постепенно, особенно если проблемный человек стоит на ключевой позиции. Полезному человеку, когда им недовольны на одной позиции, стараются дать другую, более близкую к его возможностям работу. Иногда переучивают. Если проблема в личных конфликтах, человека стараются перевести в другое подразделение — иногда это помогает. Если решение об увольнении становится неизбежным, человеку это объявляют прямо и стараются разойтись по обоюдному согласию».

В крупных компаниях случаются и массовые увольнения в связи с изменением курса бизнеса. Если оставить в стороне ситуации типа бегства владельцев пирамид, подобных МММ, то процедура при массовых увольнениях обычно стандартна-

зована: переговоры в профкоме или отделе персонала, общий приказ по списку, уведомление за два месяца, выплата всех зарплат и обещанных бонусов, вывод специалистов на биржу труда. При сопротивлении локальному увольнению основной цивилизованный инструмент воздействия — это личные разговоры, нередко многократные, во время которых человеку дают понять, где и почему он не соответствует должности. Сотруднику зачастую дают более формализованные задания, позволяющие пошагово отследить его ошибки и недостаток компетентности, затем смотрят реальные результаты по конкретной отчетности — за несколько итераций такого общения несоответствие, если оно есть, становится прозрачным.

Если человека собирались уволить или он собирался уйти сам, но затем остался в компании, его позиция становится не вполне обычной. В некоторых компаниях в таком случае с ним проводится некая специальная работа по «укреплению отношений» — испытательный срок, если хотели уволить, или повышенное внимание, если человек хотел уйти сам. Если человек уволился или был уволен, но у него сохранились отношения с какими-то сотрудниками, то тут тоже бывает разный корпоративный стандарт отношения к сохранным связям: например, к друзьям ушедшего специалиста относятся настороженно или, наоборот, компания приветствует участие ушедшего сотрудника в корпоративных праздниках, считая его своим партнером и «агентом» на рынке.

Лайла Кузовкина говорит, что в РБК эта ситуация решается следующим образом: «Если человек уходил, но остался, то его непосредственный руководитель начинает «отслеживать» этого сотрудника, проявлять внимание к его удовлетворенности и эффективности для компании, пока изменившаяся ситуация не устоится. Это недолгий и естественный процесс. Что касается присутствия бывших сотрудников на корпоративных вечеринках, скажу честно: на Новый год и на День рождения компании у нас все время не хватает еды, потому что бывшие сотрудники приезжают по своей инициативе. А в офисе теперь 1000 человек и уследить за незваными гостями невозможно. Компания к этому относится лояльно, даже более того — людям обычно очень рады: есть человеческие связи, которые сохраняются, даже когда человек сменил работу очень давно».

Современный бизнес динамичен, и в нем бывают случаи,



когда человек уволился или был уволен, а потом вернулся. В таком случае компания проводит реадaptацию этого сотрудника, зачастую благодаря новой должности по-новому строятся и его отношения с командой. Меня интересовало, есть ли настороженность по отношению к «динамичному» сотруднику, есть ли к нему особое отношение? И как HR-служба и начальство этого человека расценивают его по возвращении? Лайла Кузовкина говорит, что в РБК существует «репатриация», в основном в зоне среднего и «высшего среднего» менеджмента: «На всю компанию таких людей около 10. Я опрашивала людей, которые вернулись в РБК на меньшую зарплату, о причинах возвращения: оказывается, люди возвращаются за творчеством, потому что у нас принято давать широкое поле для инициативы. Во многих других компаниях очень жесткий контроль за сотрудниками и меньше поле для деятельности на среднем уровне менеджмента, меньше творчества. Кроме того, мы динамично развиваемся, и зачастую сегодня у нас возникают проекты, которых не было год'назад, — и ушедшие из РБК люди, получив опыт в другой компании, возвращаются обратно на новые должности и направления деятельности, в новые проекты. Мы любим своих, проверенных людей, которых мы уже знаем: выбирая между новым человеком и репатриантом, мы часто склонны выбирать второго. Первое время к любому сотруднику есть несколько насто-

женное отношение, есть период адаптации даже у известного нам сотрудника, но по мере работы людям опять начинаю-, доверять и работа идет в гору».

По мнению других менеджеров по кадрам, хорошо проявившему себя специалисту или менеджеру довольно легко вернуться, если для него снова возникла работа в компании, а альтернативное предложение на рынке не оправдало ожиданий. Есть люди, которым при уходе говорят: «Если там не получится, мы тебя возьмем обратно». Это означает, что либо человек построил очень хорошие отношения в компании, либо он высококлассный специалист. А скорее всего — и то и другое, потому что способность строить конструктивные отношения сегодня — часть профессионализма для любого сотрудника.

## Оптимальная стратегия расставания: как уйти и как уволить?

*Неурожай никогда не бывает повсеместным, поэтому хозяева моря направляют свои суда в те места, где нива была щедра. Господство на море позволило афинянам благодаря обширным внешним контактам обнаружить новые источники богатства.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Если человек решил увольняться, то, как правило, есть какие-то оптимальные типы поведения, наиболее подходящие конкретной компании — и есть общие стандарты эффективного увольнения с точки зрения бизнеса, интересов самого человека и отношений с коллективом. Если в вашей компании руководитель хочет кого-то уволить, менеджеры по персоналу рекомендуют разное поведение, но есть в нем и общие черты.

Лайла Кузовкина говорит, что в РБК правильно было бы сделать следующим образом: «Если человек решил, ему стоит заранее, за 2 недели минимум, сообщить о своих планах. Он должен выполнить все обещания по работе и корректно передать свои обязанности. Важно не брать в долг у других сотрудников перед увольнением, а то случается, что о человеке

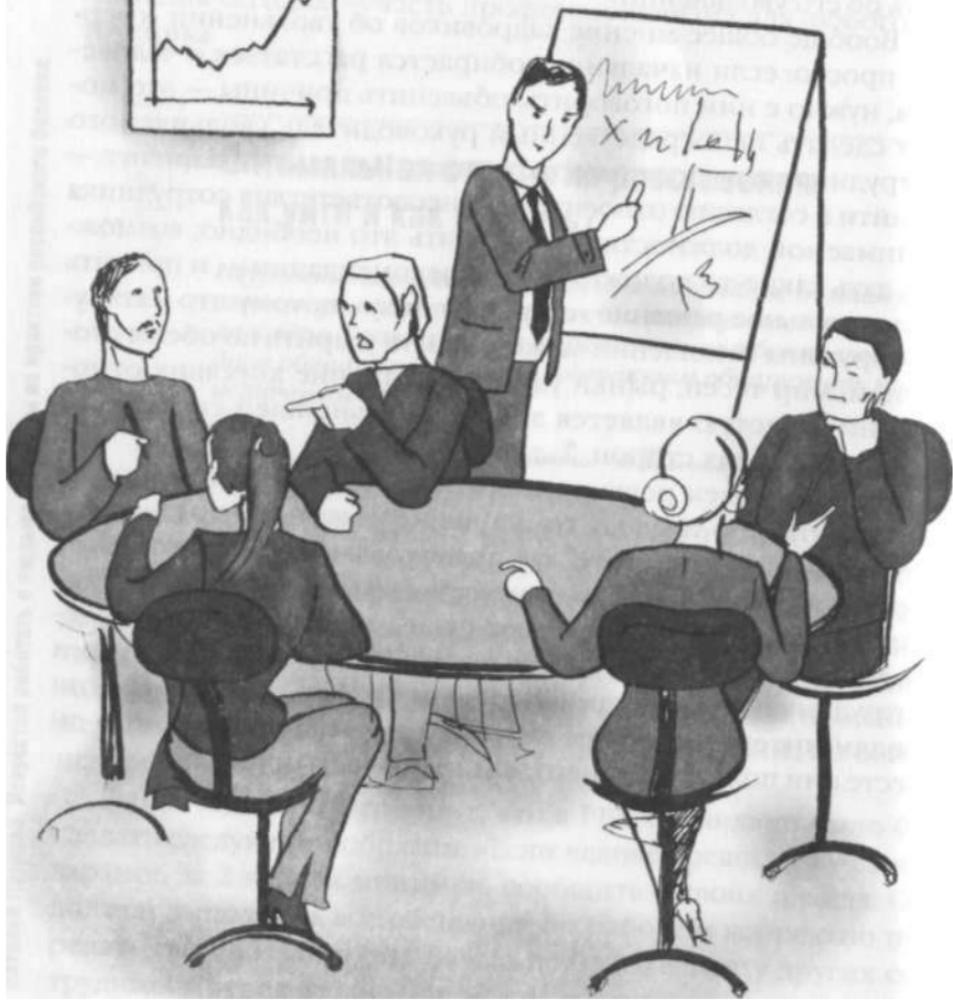
«з-за этого остается дурная память, а мир тесен. У нас можно сделать «отходную» вечеринку и рекомендуется сохранить лмеющиеся дружеские связи, ибо иногда наши сотрудники, «ерейдя в другие компании, становятся нашими клиентами: приходят и покупают продукты РБК.

Если руководитель решает уволить человека, он должен ,ту идею обсудить коллегиально с вышестоящими персонажи, затем аргументированно доказать сотруднику его несоответствие занимаемой должности, обосновать причины. Сообщать о желании уволить надо заранее по следующей процедуре: дать четкие указания и срок месяц-два на исправление, а если сотрудник все равно «не тянет», то за месяц предупредить об его увольнении».

Вообще общее мнение кадровиков об увольнении «сверху» просто: если начальник собирается расстаться с человеком, нужно с ним поговорить, объяснить причины — это может сделать непосредственный руководитель увольняемого сотрудника или более высокое лицо. Идеальный вариант — прийти к согласию относительно несоответствия сотрудника занимаемой должности, представить это необидно, возможно, дать какие-то положительные рекомендации — и принять коллегиальное решение «сверху и снизу», потому что натянутая пружина отношений может больно ударить по обеим сторонам: мир тесен, рынки узкие, сохранение хороших отношений зачастую является залогом дальнейшей спокойной жизни для обеих сторон.

Если человек решает уходить из компании на лучшую должность, ибо текущая компания не может ему предложить желаемых перспектив, то, как правило, люди не делают из перехода трагедию: просто благодарят коллег, с которыми сложились отношения, оставляют свои координаты, часто обещают помочь и помогают при случае. Лично я, бывает, годами сотрудничаю с коллегами с прошлых работ, потому что если людям интересно общее дело, не так уж важно, в одном ли месте они получают за него зарплату — или в разных.

# Технология РАЗВИТИЯ и ОБУЧЕНИЯ персонала в современных КОМПАНИЯХ



*Искусства и науки, подобно некоторым растениям, требуют свежей почвы. И как бы ни была богата земля и как бы ни поддерживали вы ее, прилагая умение и заботу, став когда-то истощенной, она уже не произведет ничего, что было бы совершенным или хотя бы законченным в своем роде.*

*Д. Юн. «О возникновении  
и развитии искусств и наук»*

Эта часть книги посвящена задачам, проблемам и технологиям работы с персоналом для профессиональных специалистов: менеджеров по набору, развитию и обучению персонала. Эти профессии новы для нашего рынка, они активно развиваются вместе с ним — и требуют ответов на вопрос о том, как же развивать людей в российских компаниях сегодня. Этим мы и займемся, а начнем с истории возникновения самих специалистов по персоналу и выделения современной их роли в компаниях.

## Глава 10

# История современных HR-менеджеров

*Признав, что формула «Чем тяжелее удар, тем сильнее стимул» представляет собой исторический закон, мы должны быть готовы принять и то, что милитаризм сам по себе является источником творческой энергии.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

тот параграф посвящен результатам качественного исследования профессиональных и личных качеств HR-менеджеров средних и крупных компаний, занимающихся не только набором, но также и обучением и развитием персонала. Короче говоря, здесь представлен эскиз истории менеджеров по персоналу отечественного бизнеса.



менеджеров по персоналу отечественного бизнеса.

Исторические корни современных HR-менеджеров — это кадровые службы, «первые отделы» и «третьи отделения». Недалом до сих пор в объявлениях можно увидеть параметр «военный» или «кадровый офицер» как требование или пожелание к потенциальному кандидату на HR-позицию. В ленинские-сталинские времена (1917 — 1953 гг.) эти люди представляли функции революционного надзора и контроля за рабочими, вкалывавшими на фабриках и заводах, а затем и функ-

ци и КГБ. Во времена оттепели (1953—1960 гг.) их задачи смягчились, однако затем во времена застоя (1960—1985 гг.) вернулись к традиционной задаче «тащить и не пущать». Основные требования к HR-ам тех времен — это «чистые» анкетные данные, партийность с большим сроком, знание инструкций и ГОСТов, личные способности оказывать давление и влияние, способность быть адептом иерархической структуры.

Даже в перестройку (1985—1995 гг.), где-то до конца 80-х, понятия менеджера по персоналу еще не было за отсутствием понимания ценности человеческого потенциала предприятий: были начальники и инспектора отдела кадров, инженеры и техники по труду и заработной плате, инженеры по охране труда... Социальной политикой и «корпоративной культурой» занимались профсоюзы, распределявшие путевки в санатории и проводившие собрания по круглым датам. Когда в российских компаниях появились директора по персоналу, отношение к ним еще долго оставалось скептическим.

Даже в постперестроечные годы, после 95-го, карьеристы и умники шли в финансовую сферу или торговлю — там было где развернуться, показать себя, а управление персоналом считалось карьерным тупиком. На эти должности охотно назначали бывших военных, офицеров КГБ, которые умели «строить» людей, или блатных. В демократических российских компаниях на позицию HR-а среднего бизнеса часто брали жен и подруг руководителей или друзей руководителей: считалось, что работа эта непыльная, с минимумом ответственности, требует женской чуткости и понимания, а все стратегические решения по персоналу принимают все равно линейные и топ-менеджеры, которым и руководить набираемыми сотрудниками.

До 1997 года в западных компаниях на территории Российской Федерации управляли персоналом только иностранцы, которые налаживали в России свою корпоративную культуру, а в российских — только российские. После кризиса 1998-го стало ясно, что необходимо разрабатывать новые возможности увеличения прибыли и повышения конкурентоспособности. После того как рынок слегка пришел в себя, у него возник интерес к программам MBA, на которые возлагали надежду как на базу для стратегических решений, и к рабо-

те с персоналом, ибо в сложные минуты от слаженной работы грамотных специалистов зависит успех и выживание компании. Возник интерес к профессиональному HR-у.

Но даже тогда в новых бизнесах, организованных на волне перестройки, были еще сильны личные и «семейные» связи и отношения с людьми занимались все, кто были людьми. В специальную отрасль эта деятельность выделилась постепенно, по мере того как из «семейных» компании переросли в «деловые», резко увеличивая обороты и количество персонала. Тут и обнаружилось, что транслировать семейную корпоративную культуру на стремительно набираемый персонал крайне сложно, а если ее не транслировать, то работать становится невыносимо. Соответственно, работу с персоналом надо ставить на профессиональный уровень.

Не менее очевидно, что западные стандарты в России, которую, как известно, «умом не понять», не могут быть внедрены один в один. Значит, нужны умные, хваткие и аналитичные специалисты, которые изучили бы западные стандарты и применили их к российским реалиям. Из карьерного тупика должность менеджера по персоналу сегодня превращается в должность директора по персоналу, который на равных входит в команду топ-менеджеров, управляющих предприятием. Это обозначает, что в эту профессию могут прийти сегодня профессионалы нового класса.

По мере того как мы удаляемся от нашего тоталитарного прошлого и движемся в сторону хотя бы относительной демократии, все больше российских компаний осознают работу с кадрами как свой конкурентный потенциал — и в связи с этим все больше внимания будет уделяться позиции HR-менеджера. И менять представление о нем. Сегодня в числе наиболее востребованных функций специалиста по персоналу входит оценка персонала и разработка регламентирующих документов, однако очевидна тенденция нового видения: руководители компаний все больше понимают, что от принципа «тащить и не пущать» на современном рынке труда выгодно переходить к позитивной мотивации сотрудников, а от HR-исполнителя — к HR-руководителю.

л Современный HR-менеджер: кому и зачем

## р доверено управление людьми в компаниях?

Г^ ٢٠ Группа судовых экипажей, объединившихся для завоевания новой родины, и создали в результате новый город-государство, который впитал в свою систему местные «племена» и породил городской магистрат и идею городского самоуправления.

## <п

^р тот параграф посвящен результатам качественного исследования профессиональных и личных качеств HR-менеджеров средних и крупных компаний, действующих сегодня на территории России. Раздумья, представленные ниже, — результат глубинных интервью и выборочного анкетирования. Такие методы позволяют заметить тренды, динамику, основные тенденции развития предмета исследования. Поэтому данный материал — это эскиз к портрету современного менеджера по персоналу в России. Я буду говорить не о статистических количественных результатах (ибо я не делала количественных исследований на репрезентативных выборках), а о характерных признаках и удивительных парадоксах представлений об HR-функциях у работодателей, самих HR-ов и у меня, как у внешнего тренера, который видит всю ситуацию извне.

## Типология современных менеджеров по персоналу

*Во время заморской миграции весь багаж мигрантов сохраняется на борту как бы в свернутом виде. Когда мигранты вступают в чужие пределы, он разворачивается, вновь обретая свою силу. Однако тут зачастую оказывается, что все, что так тщательно сохранялось во время путешествия и представляло существенную ценность для мигрантов, на новом месте утрачивает свое значение или же не может быть восстановлено в своем первоначальном виде.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Современные западные и российские компании, действующие на территории России, по их запросу ^ HR-ам существенно различаются. Существуют два центральных типа запросов, которые отметили опрошенные мною HR-менеджеры: «делопроизводство и подбор персонала» и «HR-директор в составе совета директоров». Центр кадрового консалтинга «СОЭЖОН», занимающийся подбором HR-ов вот уже 12 лет, дал более подробную классификацию заказов рынка на позицию «менеджер по персоналу». По мнению генерального директора «СОЭЖОНа» Людмилы Михайловны Степиной, сегодня востребованы на рынке следующие виды сотрудников этой категории:

**А. HR на подбор рядового персонала** в компании с высокой текучестью кадров (розничная торговля, страхование). Основная задача такого специалиста — это проведение большого количества (до 15—20) собеседований в день.

**В. HR на подбор и делопроизводство** в компании с численностью около 50—70 человек.

**С. HR «все в одном»**, отвечающий за подбор, делопроизводство, обучение (своими силами!) и аттестацию в компании размером порядка 100 человек.

**Д. HR с консалтинговыми функциями:**

оптимизация оргструктуры, подготовка должностных инструкций, разработка системы стимулирования. Такая должность часто называется

«директор по персоналу», но фактически это усиленный вариант «все в одном», когда в должностных обязанностях перечислено почти все «меню» по блоку «Управление человеческими ресурсами» плюс сотрудник «на подхвате».

**Е. Руководитель развитой структуры** кадрового подразделения, включающей директора по персо-



^ду, менеджера на подборе, специалиста на делопроизводстве и даже тренинг-менеджеров для обучения обширного торгового персонала. Это уже уровень крупных отечественных и западных компаний, серьезно занимающихся кадровой политикой и привлекающих на сложные задачи внешних консультантов и тренеров.

Наиболее полное описание требований компаний к современным HR-ам мне предоставила Елена Канатчикова, на момент проведения нашего исследования работавшая директором по персоналу компании «VINORUM»: «В современных компаниях востребованы HR-менеджеры, которые обладают хорошим профильным образованием в сочетании со специализированными курсами по управлению персоналом. От современного HR-а в серьезной компании требуют лидерские качества, хорошее знание западного менеджмента и умение применить высокие западные стандарты и теоретические знания к реалиям российской действительности, а также знание всех участков кадрового менеджмента — от стандартов делопроизводства и параграфов трудового законодательства до навыков формирования учебных центров и процедур оценки персонала (assessment center). По-настоящему востребованы специалисты, адекватные задачам компании и стилю ее руководства, то есть лояльные HR-ы, умеющие достигать поставленных целей, используя те ресурсы, которые есть на сегодняшний день в компании. Результаты работы HR-менеджера измеряются по соответствию тем задачам и ресурсам (деньги, люди, полномочия и др.), которые ему выделяет руководство компании. Повторюсь, единственный критерий успеха HR-а сегодня — это адекватность ситуации».

## **Чего руководители компаний хотят от своих HR-менеджеров?**

*В поле, подготовленном распадом родственной группы, выросла политическая система наподобие корабельного экипажа, только в большем масштабе и на более прочном основании — республика. Связующим звеном этой систе-*

*мы было уже не кровное родство, а всеобщее подчинение свободно выбранному вождю и всеобщее уважение к свободно принятому закону, который на языке современной западной политической мифологии называется \*общесственный договор».*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Руководители, нанимающие HR-ов ПОД конкретные задачи развития персонала, часто нацеливают их на создание корпоративного «климата» и бизнес-среды, адекватных текущим задачам компании — с учетом перспектив ее развития. От менеджера по персоналу требуется теперь не просто начальный подбор людей — эти решения принимают соответствующие менеджеры отделов. HR должен осуществлять наблюдение за ростом сотрудников, проводить их тестирование на профпригодность и аттестацию, формировать золотой резерв из самых перспективных. HR в большой степени разделяет с руководством ответственность за размеры соцпакетов и условия работы сотрудника, он влияет на карьерное продвижение кадрового резерва компании, принимает участие в решении о том, кого учить на открытых и корпоративных тренингах, кому оплачивать MBA и так далее.

В обязанности кадрового сотрудника входит организация и выбор программ обучения, формирование программ стажировок и повышения квалификации сотрудников. К этому пункту может относиться разработка и проведение тренинговых программ. Руководители динамичного и активного бизнеса выбирают HR-менеджера, который поддержит текущие процессы работы компании и сможет участвовать в ее стратегическом развитии. Как в случае остальных сотрудников, работу HR-а оценивают в первую очередь количественно. По мнению Елены Канатчиковой, «для руководителей компаний по-настоящему убедительны только цифры и факты, подтверждающие запросы и результаты работы HR-а. Только цифры и факты позволяют HR-менеджеру завоевать себе авторитет в компании».

В число задач HR-менеджера входит сегодня и мотивация сотрудников фирмы, нахождение индивидуального подхода к каждому. В то время как руководители подразделений думают о том, что, когда и как надо сделать, HR-менеджер следит за

•М, чтобы развивались человеческие связи, увязывались интересы перспективных сотрудников и задачи компании, учитывались человеческие особенности ключевых персон компании. Забота HR-а также и в том, чтобы новые сотрудники гладко вливались в корпоративную культуру компании, и в том, чтобы «новая кровь» молодежи, ее идей и подходов давала новые возможности организации в целом, а «зубры» компании чувствовали себя почитаемыми и достаточно вознагражденными за свои усилия на благо общего дела. Так что в компетенции HR-а оказался весь спектр работы с людьми — от классического набора сотрудников и определения стратегии компании в области управления персоналом до своевременного проведения корпоративного праздника и поздравлений с днем рождения.

## Подробный профиль «продвинутых» HR-менеджеров в лунном свете

*Сага и эпос — ответ на новые интеллектуальные запросы. Новое сознание, рожденное бурей и натиском движения племен, у наиболее творческих личностей вызвало потребность в искусстве. Исландская сага выросла как повествование о современных ей событиях: человек собирал всех в альтинге, чтобы рассказать им свою историю. Он старается донести до каждого, что произошло с ним, — в понятных слушателям словах и образах, а затем уже сама жизнь продолжает судьбы действующих лиц.*

*А. Олорик. «Цивилизация викингов»*

Интернет-объявления о подборе HR-менеджера (менеджера по кадрам, специалиста по кадрам и прочее) дали мне изрядный список тех требований, которые работодатели предъявляют к HR-ам разных категорий. Полный список этих качеств приводит к мысли, что HR-менеджер, которого с удовольствием наймет любая компания, обладает следующими свойствами.

**Его профессиональные качества (опыт, знания, навыки) включают:** опыт работы собственно менеджером по персоналу и опыт заключения договоров с рекрутинговыми

компаниями — согласно запросам подразделений компании. Он умеет грамотно делать подбор персонала и его оценку (разные формы интервью, групповая оценка, простейшие тесты профпригодности и проч.), работать с диагностическими методиками, включая тестирование, проведение социально-психологических исследований и выдачу заключений по профессиональной пригодности. Ему введена разработка систем мотивации персонала, законы аттестации и кадровое делопроизводство, поддержание и пополнение базы данных и файлов по персоналу компании, разработка должностных инструкций и регламентирующих документов, а также разработка политики компании в области управления персоналом. Он владеет навыками создания благоприятного психологического климата в коллективе, умеет проводить корпоративные и социальные мероприятия, а также любые переговоры. Он владеет техниками адаптации и развития персонала (обучение, карьера), может организовать обучение и тренинг, а при необходимости сам обучить и оттренировать.

**Его персональные, личные качества** впечатляют не меньше: у него здоровые амбиции, мощные лидерские качества, высокая самостоятельность и инициативность (активность),



стремление и готовность к профессиональному росту, мобильность, аналитичность и коммуникабельность. Как командный игрок он обладает корпоративностью, умением работать в команде, дипломатичностью и деликатностью, а также исполнительностью. Как самостоятельная боевая единица он демонстрирует высокую работоспособность, ответственность и организованность.

Перейдя на уровень глу-

винного исследования качеств этого диковинного существа, сфокусировалась на категориях HR-менеджеров, попадающих в диапазон от «С» до «Е», поскольку как бизнес-тренер я *•целю* дело именно с такими менеджерами по персоналу. Категории А и В, как правило, не заказывают тренингов, поэтому наиболее адекватный внешний взгляд я могу продемонстрировать именно для диапазона С-D-E.

В этом мини-исследовании моими консультантами со стороны HR-менеджмента были:

— профессионал высочайшего класса из категории «Е» директор по персоналу компании «Кампомос» Алексей Литвинов;

— менеджер по кадрам компании «ASBISC Enterprises» Андрей Будников, который отнес свою позицию к категории «D», отметив, однако, что его функции расширены некоторыми обязанностями категории «Е», ибо на работе компании «скажывается разветвленная структура в 32 офиса»;

— директор по персоналу издательства «Просвещение» Елена Рудавина, которая в настоящее время относит себя к категории «средней между D и E», поскольку в «Просвещение» Елена пришла из другой компании с позиции «Е» с целью поставить работу в издательстве на аналогичном уровне. Однако, по ее словам, «учитывая уровень развития компании по кадровому направлению, мне приходится идти к этой позиции через промежуточные варианты. Можно описать сегодняшнюю позицию так: организационно-консалтинговые задачи с эпизодическим привлечением консультантов, отчасти развитая структура подразделения (выделены некоторые функции). Остальные функции будут выделяться (соответственно под них будет разрастаться структура службы персонала) по мере необходимости в развитии направлений HR»;

— заместитель начальника кадрового отдела «Внешторгбанка» Татьяна Бубличенко, чья позиция, по ее мнению, «одновременно относится к категории «С», включающей дело-производство и обучение, и «Е», в которую я отношу свои обязанности в области тренинг-менеджмента, планирование и бюджетирование, организацию, учет и контроль обучения <sup>о</sup>трудников в организации численностью свыше 4000 чело-

век, а также разработку концепции обучения и выбор провайдеров и партнеров»;

— и упоминавшаяся выше Елена Канатчикова, которая на разных этапах своей карьеры занимала позиции категории HR-специалиста в диапазоне «С», «D» и «E».

Надо отметить, что анализ реальных позиций HR-менеджеров, сделанный на основе анкетирования самих HR-ов, показал, что сегодня происходит слияние позиций «С» и «D» категорией «E». Это знак времени, которое востребует так называемое «лидерство из середины»: сотрудники среднего звена современных компаний часто оказываются ответственными за задачи более высокого уровня, чем принято для их иерархической ступени. У HR-менеджеров, кроме этого, в последние годы все больше расширяются задачи планирования развития и обучения персонала, которые должны решаться «сверху вниз», что предполагает расширение функций и системного видения ситуации в сторону класса «E» даже у HR-ов категории «С». В связи с этим в завершение я привожу оценки требований к менеджерам по персоналу из расширенных категорий «С+E», «D+E» и собственно категории «E», являющейся вершиной профессионализма HR-менеджера.

Итак, к наиболее важным качествам «звездного» HR-менеджера категории «E» специалисты по персоналу отнесли разработку системы мотивации персонала, создание регламентирующих документов и формирование политики компании в области управления персоналом. Следующими по значимости профессиональными навыками для серьезного директора по персоналу являются умение управлять кадровым делопроизводством, поддержание и пополнение базы данных и файлов по персоналу компании, создание, благоприятного психологического климата в коллективе, а также проведение корпоративных и социальных мероприятий. Насколько я могу судить по опросам, от директора по персоналу класса «E» требуются уже не столько образование, опыт и знания, сколько способность решать системные и уникальные задачи «директорского» класса «E». Такой специалист отличается не просто профильным образованием и опытом, а скорее системным мышлением и видением рынка не только в области

кадров, но и в области общей динамики и стратегического развития компаний.

Среди персональных качеств «звезды» класса «Е» HR-менеджеры на основании своего опыта выделяют в первую очередь высокие лидерские качества, самостоятельность и стремление к профессиональному росту в сочетании с дипломатичностью и высокой корпоративностью, позволяющими профессионально работать в команде. В классе «Е» требуется также аналитический подход, высокая ответственность за принятые решения и организованность, что немудрено: в крупных компаниях, которые могут себе позволить нанять специалиста класса «Е», ему вверяется огромный штат персонала и дорогостоящий уровень решений. В целом описание HR-директора категории «Е» — это портрет участника команды лидеров, который ведет свою часть работы вполне самостоятельно и является членом директората, системно мыслящим в терминах всей компании и понимающим динамику рынка в целом, тонко чувствуя и соблюдая корпоративные правила игры в самой компании.

Хороший HR-менеджер категории «D+E» в качестве своих главных профессиональных качеств должен демонстрировать способность эффективно проводить оценку персонала, включая разные формы интервью, групповую оценку, проведение и анализ тестов профпригодности, уметь работать с диагностическими методиками, разрабатывать систему мотивации персонала и комплекс должностных инструкций. В меньшей степени, чем от HR-а категории «E», от него требуются умения создавать регламентирующие документы и разрабатывать политику компании в области управления персоналом. Для категории «D+E» важен опыт работы менеджером по персоналу, имеют значение умение соз-



давать благоприятную атмосферу в команде и навыки адаптации новых сотрудников в корпоративную культуру компании. От HR-менеджера категории «D+E» в развивающейся и конкурентоспособной компании часто требуется умение организовать корпоративное обучение, а иногда даже провести тренинг или семинар.

Среди персональных качеств менеджеров по персоналу категории «D+E» опрошенные специалисты по управлению персоналом сочли наиболее важными самостоятельность и инициативность (хотя и не такие мощные, как у категории «E»), стремление и готовность к профессиональному росту, нарастающую аналитичность видения работы компании и всегда необходимые для HR-а дипломатичность, ответственность и организованность. Короче говоря, HR-менеджер категории «D» — это высокопоставленный HR с консалтинговыми функциями, от которого требуется способность к росту, который необходим перспективному топу успешной растущей компании среднего бизнеса: именно такие компании и нанимают менеджеров по персоналу категории «D», ожидая от них роста до уровня директора по персоналу категории «E».

И наконец, оценка портрета HR-ов категории «C+E» специалистами по персоналу, которые прошли эту ступень или успешно работают на ней, выглядит следующим образом. Профессиональные качества категории «C+E» включают опыт работы менеджером по персоналу, чуть меньший, чем у категории «D+E», хотя и довольно высокий, навыки оценки, диагностики и тестирования персонала, умение выдавать заключения по профпригодности. От него ждут способности в той или иной мере участвовать в разработке кадровой политики, регламентирующих документов и в развитии персонала, включая минимальные способности в организации обучения персонала.

Личные качества успешного менеджера по персоналу категории «C+E» включают средний уровень стремления и готовности к профессиональному росту, деликатность вкупе с уже привычной дипломатичностью, а также некоторую аналитичность и коммуникабельность, которые поддержат его дипломатические способности. Для категории «C+E» важна

исполнительность, необходимые для представителей среднего менеджмента способности. Менеджеру этого класса стоит развивать в себе ответственность и организованность, которые понадобятся ему на всех ступенях HR-карьеры, некоторую самостоятельность и лидерские качества, ибо без них невозможно влияние в компании и развитие перспектив HR-карьеры. При этом стоит помнить, что амбициозность на этом уровне карьеры не приветствуется.

## **Менеджер по персоналу сегодня**

*Мощный рывок был совершен литовцами лишь после того, как они приняли религию, культуру и военную технику своих врагов.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

По мере того как мы удаляемся от нашего тоталитарного прошлого и движемся в сторону хотя бы относительно демократии, все больше российских компаний осознают работу с кадрами как свой конкурентный потенциал — и в связи с этим все больше внимания будет уделяться позиции HR-менеджера. Сегодня в число наиболее востребованных функций специалиста по персоналу входят оценка персонала и разработка регламентирующих документов, однако очевидна тенденция нового видения: руководители компаний все больше понимают, что от принципа «тащить и не пущать» на современном рынке труда выгодно переходить к позитивной мотивации нужных сотрудников. В связи с этим компании ищут HR-ов, которые умеют разработать систему мотивации и современную политику управления персоналом, создать приятный корпоративный климат и предоставить перспективным сотрудникам интересную программу карьерного роста и развития.

По мере того как ум и профессионализм ключевых сотрудников будет играть все большую роль в конкурентоспособности и успехе компаний, на место исполнительных, Дипломатичных и организованных HR-ов придут не менее Дипломатичные и самоорганизованные, но еще и самостоя-

тельные и инициативные, ответственные и способные к принятию решений люди. По мере того как рынок будет развиваться, у HR-ов будут возникать все более творческие задачи, а вместе с ними — шансы получить новые полномочия и новый потенциал влияния на развитие компании. И должность менеджера по персоналу выходит из карьерного тупика, превращаясь в должность директора по персоналу, который на равных входит в команду топ-менеджеров, управляющих предприятием. И должен соответствовать задачам такого класса.

# Глава 11

## Управление персоналом в компаниях среднего бизнеса

*Жизненная мощь Римской империи изменялась номере изменения ее границ, и это происходило в прямой зависимости от силы давления со стороны варваров или чужих цивилизаций. Империя восстанавливала жизненные силы, как только начиналось давление извне. Между тем витальность варваров, приобщенных к западной цивилизации и оставшихся вне ее, имела тенденцию возрасти номере того, как увеличивалось давление со стороны западного мира.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Подразделение по управлению персоналом в современных компаниях имеет сегодня уже вполне известный набор возможных сотрудников: в зависимости от размера и задач компании, туда могут входить директор по персоналу, менеджер по подбору, специалист по обучению, а также внутренние тренинг-менеджеры. В малом бизнесе HR-департамент ограничивается одним специалистом, в большом это уже серьезная структура с прописанными обязанностями и стандартизированными функциями. Растущий средний бизнес сегодня — наиболее интересная область с точки зрения динамики понимания задач и стиля управления персоналом: здесь происходит формирование и развитие представлений о человеческом факторе бизнеса.

### II Эволюция HR-департамента в среднем бизнесе

*Преемник Римской империи, варварское княжество франков, было всецело обращено к будущему, поэтому к призраку Рима взывало лишь затем, чтобы помочь живым выполнить их сверхчеловеческую задачу.*

*Т. З)фс. ТihUHji-.. «Псыивилфе+ше. ихя\*лл\*лм.Б*

В компаниях среднего бизнеса численностью от 100—150 до 1000—2000 человек HR-подразделение в среднем ограничено 2—3 специалистами по кадрам, учету и подбору персонала. Самостоятельных тренинг-менеджеров там, как правило, нет — их функции частично отданы внешним партнерам, отчасти исполняются самими HR-специалистами компании. Эволюция HR-подразделения по мере роста и развития компании выглядит в среднем так:

**А. HR на подбор рядового персонала** в компании, находящиеся на нижней границе размеров среднего бизнеса (около 100 человек) и отличающиеся высокой текучестью кадров (розничная торговля, страхование). Основная задача такого специалиста — проведение большого количества (до 15—20) собеседований в день. Это начальная форма развития HR-отдела, показывающая, что компания из семейного бизнеса превращается в серьезную организационную структуру и востребует первую HR-функцию — грамотный подбор персонала.



**В. HR «все в одном»**, отвечающий за подбор, делопроизводство, аттестацию и, если понадобится, обучение, может быть востребован компаниями размером 100—200 человек. Иногда ему позволяют находить внешних тренеров для обучения, иногда минимальное обучение персонала входит в его функции. Такую вакансию создают, если ощущение роста компании как оргструктуры есть, но не введены механизмы оценки рентабельности HR-службы и на ней экономят, потому что не понимают, как оценить ее эффективность и насколько можно рассчитывать на ее реальное вложение в бизнес.

**С. HR-директор в сочетании с менеджером по подбору, кадровому учету и/или обучению персонала** встречается в компаниях численностью от 200 до 500 человек. Руководитель тако-

го HR-подразделения имеет консалтинговые функции и отвечает за оптимизацию оргструктуры, подготовку должностных инструкций, разработку системы стимулирования. Подразделение усиливают менеджером по подбору при большой текучке или в случае активного количественного роста компании. Процесс формализации кадрового учета в более стабильной компании иногда приводит к появлению отдельного специалиста по делопроизводству, кадровому учету, документообороту. Менеджер по обучению и развитию возникает, когда компания численно стабильна и руководство решает вкладывать средства в развитие человеческих ресурсов и корпоративной культуры. Численный рост компании за пределы 500—600 человек при наличии стремления руководства сохранить и развить корпоративные стандарты могут породить в состоятельных компаниях все три позиции одновременно — одну на подбор, другую на обучение, третью на кадровый учет.

**Д. Развитая структура кадрового подразделения,** включающая директора по персоналу, его заместителя, принимающего на себя некоторую группу разросшихся функций HR-директора, менеджера на подборе, специалиста на делопроизводстве и даже тренинг-менеджеров, если в компании, например, есть многочисленный торговый персонал. Такое построение HR-службы соответствует уровню «крупных средних» отечественных и западных компаний, когда они растут в диапазоне 1000—2000 и более человек. Такой масштаб задач уже находится на границе HR-технологии среднего бизнеса и требует обновления норм кадровой работы, формирования новой серьезной кадровой политики, привлечения внешних консультантов и тренеров на сложные задачи, развития корпоративной культуры в целом.

Сегодня HR-департаменты среднего бизнеса в основном приближаются к категории «С», поэтому в нашем разговоре мы постараемся исследовать особенности и задачи именно такого построения отдела по работе с персоналом. Моими экспертами в этой задаче будут Олег Козлов; руководитель службы кадров и организации управления Инвестиционного банка «ТРАСТ», и Евгения Шурухт, менеджер по персоналу компании «АКРУС-недвижимость».

## Структура и задачи кадрового подразделения среднего бизнеса

*Бедность — это постоянно действующий стимул к преодолению трудностей. Однако есть дары богов — это честолюбие, корпоративный дух и интеллектуальные искания личности. В любую эпоху в любом обществе каждый класс поддерживает свою численную силу не только естественным ростом, но и рекрутированием представителей из низших слоев, а высший класс, которому некуда больше расти, постоянно освобождает места для представителей низов, исчезая с социальной арены в третьем или четвертом поколении, потому что любая династия жизнеспособна в пределах трех поколений.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Несмотря на узкий спектр возможностей в пределах категории «С», традиционной для современного среднего бизнеса, HR-департаменты различных компаний имеют разную структуру и цели: это зависит от сектора рынка, текущего состояния компании и ее корпоративной культуры. В зависимости от задач и стиля работы с кадрами в компании, к сотрудникам ее HR-отдела предъявляются разнообразные профессиональные и личные требования.

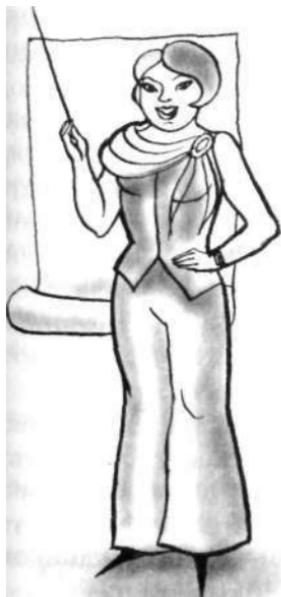
Например, в Инвестиционном банке «ТРАСТ» численностью около 500 человек служба кадров и организации управления состоит из трех сотрудников — это начальник, его заместитель и ведущий специалист. В компетенцию начальника службы входят вопросы оплаты труда, корпоративной культуры, обмена информацией в компании, управленческие процедуры и другие вопросы. Его заместитель отвечает за кадровый и прочие виды учета, а также за кадровый документооборот. Ведущий специалист ведает социальными программами и льготами, вопросами подбора и обучения персонала. По мнению Олега Козлова, «еще один человек вполне мог бы усилить работу в области обучения и внутреннего PR. При относительно небольшой численности персонала наш банк является ведущим инвестиционным банком страны и по своим размерам входит в десятку крупнейших частных банков России. Мы зарабатываем больше всех прибыли на каждого со-

трудника в банковском секторе России, являясь лучшим в РФ и третьим в мире банком по эффективности, и руководство предъявляет довольно жесткие требования к сотрудникам: они должны обладать сильной профессиональной мотивацией, быть способными самостоятельно решать профессиональные задачи, обладать высокими адаптивными качествами».

HR-департамент компании «АКРУС-недвижимость» включает 2 человека — руководителя кадровой службы и менеджера по персоналу. Всего в компании — около 200 сотрудников. На сегодняшний день руководитель кадровой службы компании «АКРУС-недвижимость» занимается следующим; планирует персонал — вместе с начальниками отделов и генеральным директором; проводит аттестацию персонала



(разрабатывает задания, критерии оценки, проводит процедуры аттестации, ведет аналитику) и занятия с сотрудниками; планирует кадровую рекламу; проводит активные процедуры при подборе и интервью с соискателями; принимает звонки; ведет исследования и работает над отчетами.



В обязанности менеджера по персоналу входит: организация занятий сотрудников и составление «расписания»; проведение некоторой части семинаров и тренингов; рекрутинг — звонки, интервью, согласование времени встречи с кандидатами с начальниками отделов, распределение персонала; проведение кадровых исследований, подготовка аналитических материалов; регу-

лярная диагностика адаптации стажеров и планирование обучения специалистов высокого уровня. Евгения Шурухт говорит: «В настоящее время каждый представитель нашего HR-департамента выполняет достаточно большое количество разнородных и сложных функций. В силу специфики рынка, сотрудники нашей кадровой службы должны иметь достаточно высокую степень активности (направленной на результат), способность быстро переключать внимание, коммуникабельность, гибкость в общении, инициативность и, конечно, профессиональную позицию: знания, умения, навыки, рефлексию, в некотором роде — научное мышление».

Все компании проходят этапы формирования, интенсивного развития, стабилизации и кризиса. В зависимости от фазы развития компании, HR-департамент выполняет различные задачи развития персонала, связанные с коммерческими задачами бизнеса. Кроме того, этап развития компании влияет на желательный стиль поведения набираемых сотрудников: во времена кризиса важна лояльность, во времена прорыва — активность и напор, в период стабилизации — уравновешенность, в период формирования — существенная близость взглядов вплоть до частной жизни. Средний бизнес, как правило, имеет некую стабильную часть и развивающиеся подразделения: в этом смысле «АКРУС-недвижимость» и банк «ТРАСТ» — показательные примеры.

В «ТРАСТе» в целом сейчас время активного развития, однако различные подразделения проходят разные фазы. Наиболее активная динамика приходится на инвестиционную часть бизнеса и связанные с ней подразделения. Стандартный банковский бизнес и вспомогательные подразделения гораздо более стабильны, хотя и в разной степени. В связи с сочетанием разнообразных этапов развития внутри банка Олег Козлов выделяет следующие основные задачи работы с кадрами в «ТРАСТе»:

- 1) обеспечить условия для привлечения, работы и удержания членов формирующейся команды;
- 2) обеспечить эффективность взаимодействия подразделений и сотрудников в компании;
- 3) обеспечить соответствие квалификации сотрудников меняющимся условиям работы.

Кроме того, сегодня «ТРАСТ» уделяет большое внимание

подбору руководителей, отвечающих за создание или развитие отдельных направлений бизнеса или работы. На нынешнем этапе банку приходится вкладывать значительные средства в формирование команды из людей, имеющих успешный опыт работы на западных финансовых рынках, но понимающих и специфику работы в России.

Компания «АКРУС-недвижимость» в целом находится в стадии стабилизации — для нее сейчас важно удержать достигнутый уровень и готовить прорывы в новых услугах, которые будут интенсивно развиваться. В связи с этим кадровое подразделение обучает персонал в соответствии с приоритетными целями стабильного развития, а это в первую очередь поддержание наиболее эффективных технологий. Евгения Шурухт говорит: «У нас новые сотрудники активно встраиваются в уже существующие схемы. Там же, где речь идет о новых услугах, мы регулярно занимаемся инновационными процедурами — проводим семинары, тренинги, деловые игры, исследования, чтобы открыть потенциал этих услуг и понять, в какую сторону надо идти. Приведу пример: существует регулярная аренда жилья — одна из самых традиционных услуг на рынке недвижимости. В настоящее время мы проводим стандартные занятия, например, по обучению наших агентов работе с договорами стандартных услуг. Если в договоры внесут изменения, то будет проведено занятие-консультация с привлечением юридической службы. Есть другая форма аренды — доверительное управление жильем, что предполагает работу с собственником. Эта услуга относительно молодая, она находится в стадии интенсивного развития, регулярно претерпевает изменения, поэтому, как только возникает необходимость, начальник отдела (возможно, также с юристом) проводит семинар с сотрудниками по особенностям внедрения этих изменений».

Хороших людей «АКРУС-недвижимость» старается набирать во все отделы: поэтому подбор и отбор в компании достаточно жесткий. В некоторых направлениях агенты делают очень серьезные прорывы вперед, поэтому компания набирает не только агентский состав, но и менеджерский. Евгения Шурухт отмечает: «В настоящее время для нас одним из стратегически важных направлений является коммерческая недвижимость, поэтому мы делаем ставку как на опытных лю-

дей, так и на молодых специалистов без опыта работы в сфере недвижимости. Нам интересно обучать человека «с нуля» и потом наблюдать за освоением и успешной реализацией фактически в новой профессии, требующей много знаний из юриспруденции, маркетинга, рекламы, информационных технологий, и активно помогать ему в этом».

## **Обучение и развитие персонала в среднем бизнесе**

*Возникновение некоторого нового свойства с целью компенсации ущерба — явление повсеместное, и нередко недостаток становится стимулом для мобилизации ума и воли. Аналогичным образом социальная группа, слеш, класс, в чем-либо ущемленные собственными действиями или внешними обстоятельствами, направляют свою энергию на выработку свойств, возмещающих потерю, в чем, как правило, достигают немалых успехов. Альтернативой для них является жизнь в анабиозе, становящаяся возмездием за неспособность ответить на вызов.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

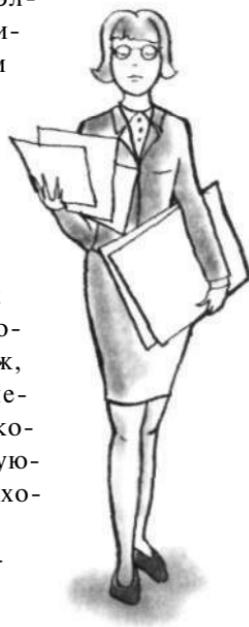
Задачи бизнеса сегодня требуют высокого качества работы персонала, поэтому в последние годы активно развивается направление корпоративного обучения: для того чтобы люди соответствовали растущим требованиям, имели карьерные стимулы и профессионально росли, нужно их учить и развивать. Обучение персонала, как правило, включает профессиональные курсы, позволяющие людям совершенствоваться в профессии, и более общие бизнес-тренинги, улучшающие менеджерские навыки сотрудников. Некоторую роль играет наставничество, обучение младшего персонала на примере более опытных сотрудников. В зависимости от задач бизнеса и корпоративной культуры компании по-разному организуют систему обучения, используя внутреннее обучение, обучение learning by doing (учись и делай), открытые и корпоративные обучающие бизнес-программы — вплоть до корпоративных университетов.

Олег Козлов считает, что персонал «ТРАСТА» необходимо учить: «У нас для этого используются и наставничество, и воз-

ложность решать сложные профессиональные задачи, и услуги внешних провайдеров — организаторов семинаров, долгосрочных программ, конференций. В меньшей степени мы используем бизнес-тренинги — сейчас планируем активнее развивать это направление. В первую очередь это относится к технологиям общения с клиентами и навыкам руководства подчиненными для молодых руководителей, чтобы ускорить приобретение ими опыта управления людьми».

Основной контингент стабильных риэлтерских компаний типа «АКРУС-недвижимость» составляют риэлтеры с некоторым стажем: уже не новички, узнавшие вкус работы, преодолевшие многие собственные трудности, связанные с вхождением в новую профессию, и достигшие определенных результатов. Их обучение, как рассказывает Евгения Шурухт, «часто включает в себя такие жанры, как разбор конкретных сделок, случаев, психологические тренинги. Это тренинги продаж, эффективного общения с клиентами, телефонных переговоров, то есть те занятия, которые могут помочь решить уже существующие задачи в работе. Кроме того, им необходимо получить юридические знания».

Другая часть сотрудников «АКРУС-недвижимость» — это новички, приходящие из самых разных сфер бизнеса, науки, искусства и техники, поэтому их нужно не только инструктировать, но и давать теорию, знания из области маркетинга, расширять профессиональный кругозор путем разбора сложных сделок более опытных агентов. Профессиональное обучение сотрудников компании проводится в основном внутренними силами, хотя иногда для опытных сотрудников организуются занятия с привлечением внешних специалистов. Евгения Шурухт описывает эту работу так: «В числе прочего, у нас проводятся внутренние занятия по преодолению компьютерной безграмотности. Например, наш отдел IT разработал новые программы, которые решил ввести в активное пользование сотрудниками компании. А в процессе общения с сотрудниками выяснилось, что далеко не все



представляют себе, как работать с несложными офисными программами, поэтому пришлось провести первичное обучение базовым ИТ-навыкам. Другой пример: несколько лет назад юридический отдел компании ввел в оборот новые формы договоров, и агенты стали «лепить ошибки» в договорах. Было принято решение организовать практическое занятие по работе с договорами — сначала сотрудники их заполняли, а потом вместе с юристами разбирали ошибки. Наша компания также активно проводит обучение менеджеров в форме управленческих тренингов, семинаров, деловых игр, привлекаая для этого внешних бизнес-тренеров».

Для того чтобы понимать, чему учить персонал, HR-специалисты должны учиться сами, расширять свой кругозор, а также быть в курсе новых возможностей, форм и тем обучения, предлагаемых на рынке. Олег Козлов отмечает, что ему самому постоянно приходится учиться и развиваться: посещать семинары, различные форумы, изучать литературу. Однако, по его мнению, сегодняшний рынок делового обучения не совсем удовлетворяет собственным потребностям HR-специалистов. Олег считает, что, несмотря на разнообразие программ обучения, «серьезное бизнес-образование в России не очень удобно по соотношению цена-качество, ему не хватает гибкости или модульности. Очень мало возможностей изучить и обменяться с коллегами по HR интересным опытом, накопленным в России, получить представление о новых идеях в HR на Западе».

Евгения Шурухт также говорит, что сейчас у нее потребность в обучении «огромнейшая». До работы в компании «АК-РУС-недвижимость» Евгения работала в группе внешних психологов-консультантов, поэтому сейчас может сравнить достоинства и недостатки изучения компании изнутри и извне. Она говорит: «По мере приобретения нового опыта в компании его все больше хочется интегрировать с предыдущим. Я ощущаю, что мне очень не хватает знаний по организационной психологии, и стараюсь возмещать их книгами и общением с интересными людьми. Очень хочется больше тренингового опыта и образования, но времени на это, к моему большому сожалению, почти нет, потому что в силу специфики работы наших агентов у них просто нет времени даже на однедневный полноценный 8-часовой тренинг: регулярные за-

лятия проводить довольно затруднительно. Так что в настоящее время приходится обходиться умными книжками и умными коллегами. Для меня профессиональный рост сейчас даже важнее, чем карьерный».

## **HR-департамент как творческое звено команды в компаниях среднего бизнеса**

*Этнос начинает выравниваться, как только изменяются условия социальной адаптации социального меньшинства. Специфические свойства таких меньшинств не являются исконно им присущими или неискоренимыми. Скорее, это симптомы специфического ответа на специфический вызов человеческого окружения.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Средний бизнес сейчас в России растет, а вместе с ним растут размеры и задачи его департаментов по работе с персоналом. Для описания характера развития и стиля корпоративной культуры компаний можно применить три известные модели:

- компанию можно рассматривать как организм, представляющий собою системно связанные части единого целого, своего рода «тело бизнеса»;
- компания может строиться как семья — то есть люди, которые одной из форм развития своих близких отношений делают бизнес;
- и наконец, бизнес можно организовывать как механизм, представляющий собою технологическое устройство с хорошо прописанными и слаженно действующими элементами.

Доминирующая в компании модель отношений и соответствующие ей технологии построения организационной структуры определяют задачи и технику управления людьми, которые предписывает руководство своему HR-подразделению.

Так, например, Олег Козлов считает, что в Инвестиционном банке «ТРАСТ» работают первая и последняя метафоры: «Новые и развивающиеся направления нашего бизнеса больше подходят к метафоре «организм»: они обладают большой

самостоятельностью, являясь по сути внутренними «венчурами». Более стабильная часть компании, вспомогательные подразделения, скорее напоминают «механизм», их работа более регламентирована и технологизирована. По мере стабилизации рынков и новых видов бизнеса, отдельные культуры в компании должны стремиться друг к другу. Отлаженные бизнесы должны стать «машинами» для зарабатывания денег, вспомогательные подразделения должны стать более самостоятельными и гибкими, чтобы учитывать меняющиеся потребности бизнеса. В компаниях-«организмах» функция HR в большей степени строится как поддержка и удовлетворение потребностей составляющих ее самостоятельных частей, по сравнению с централизованным управлением персоналом в более механистических структурах».



Евгения Шурухт говорит, что в «АК-РУС-недвижимости» команда больше всего похожа на организм-. «Все отделы составляют части единого целого, работают на целостный результат и постоянно находятся в живом подвижном состоянии — все бурлит, меняется, все время что-то происходит. С другой стороны, наша команда — это Олимпийская сборная: кто-то высококлассный спринтер, кто-то пловец на длинные дистанции, кто-то — чемпион по фигурному катанию, кто-то тренер хоккейной сборной и так далее. Все приносят в копилку медали — кто-то золотые, кто-то серебряные, кто-то бронзовые. И у всех одна цель — общая победа команды. Ну и олимпийский дух, конечно. Мы стараемся его поддерживать во всех ситуациях — он помогает нам бороться».

Как сказано в начале этого параграфа, базовые функционалы службы по работе с персоналом похожи во всех компаниях — это подбор, управление, учет, обучение и прочее. Изюминкой работы с персоналом в компаниях среднего бизнеса сегодня является возможность творческого подхода к делу: в малом бизнесе для этого еще нет никакого основания, ибо HR-служба имеет за-

чаточное состояние, а управление большим бизнесом предполагает высокий уровень стандартизации, что не оставляет менеджерам по персоналу особенных возможностей для креатива.

Как говорит Евгения Шурухт, «служба персонала в компаниях численностью несколько сотен человек может себе позволить достаточно много *экспериментировать*, это еще не та махина, которую потом достаточно трудно сдвинуть (как иногда это бывает в крупных компаниях), и уже не та небольшая структура, которая озабочена эффективным налаживанием всех технологий. У нас в «АКРУС-недвижимости» открытость к новому опыту позволяет, например, регулярно менять формат обучения — в зависимости от запросов группы, от готовности людей учиться не только на базовом уровне, но и на уровне *advanced*. Наше обучение происходит в процессе работы, поэтому реальные практические проблемы мы стараемся сразу же использовать как кейсы для самих же сотрудников. Такая же ситуация с приемом персонала. Мы регулярно пробуем различные варианты рекрутинга — и интервью, и активные способы — ситуационно-поведенческие тесты, и методы психодиагностики».

Короче говоря, в компаниях среднего бизнеса чаще всего определенные HR-технологии уже налажены, но еще не стали механизмами, поэтому есть возможность что-то пробовать, менять, корректировать. Это привлекает в департамент по управлению персоналом живых, интересных людей, которые своей работой и личностными качествами положительно влияют на развитие всего персонала компании.

## Глава 12

# Развитие системы обучения в компании

*Можно выделить пять типов вызова: вызов суровых стран, вызов новых земель, вызов ударов, вызов давления и вызов ущемления. До определенного уровня напряженности ситуации, во всех этих случаях работает правило: «Чем сильнее вызов, тем сильнее стимул для развития».*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Сегодня многие компании задумываются о системном обучении персонала. При этом ни для кого не секрет, что сам образовательный процесс в организации включает и формальные семинары, курсы, учебные центры и неформальную систему наставничества, которая происходит естественно, по привычке — более опытные учат новичков на рабочем месте, в процессе работы. Однако при росте компании оба этих компонента корпоративного обучения требуют систематизации и постановки на серьезный уровень. Два значимых инструмента такой систематизации — это создание учебного центра компании и формирование системы наставничества, а также развитие в компании модели мотивации персонала, соответствующей расширившимся образовательным задачам.

Создание учебного центра (УЦ) обеспечивает системное корпоративное обучение персонала: современное, рентабельное — и завязанное на задачи бизнеса. При создании УЦ встает ряд задач: покупать только внешнее обучение — дорого, ограничиваться только внутренним — недостаточно эффективно, ибо внутренний тренер неплохо справляется с задачами обучения низшего персонала на потоке, но не может (ни по статусу, ни по квалификации) учить средний и топ-менеджмент. Решение, понятно, находится в том, чтобы совместить внешнее обучение для высшего руководства с внутренним обучением для низшего. Кроме того, специфика каждого

бизнеса требует разработки собственных программ обучения персонала или адаптации существующих. Все это — задачи руководителей УЦ, менеджеров по обучению и развитию персонала.

Кроме того, как ни учи персонал, но если затем в рабочем процессе руководство не поддерживает новые навыки и не передает собственные навыки нижестоящим, развитие компании тормозится. Это означает, что учебный центр или система корпоративного обучения компании должна быть дополнена системой наставничества, что требует совместной — силами руководства и HR-Отдела — разработки системы мотивации. Первым шагом на этом пути является выработка в менеджменте компании четкого понимания, что обучение и развитие людей, работа с ними — это одна из центральных задач управленца, а не просто функция HR-департамента, к которой руководители отношения не имеют. Да и вообще — корпоративное обучение в любом бизнесе начинается с «естественного» наставничества, позволяющего передать знания от более опытных сотрудников менее опытным.

Какие проблемы встают на пути менеджеров по персоналу, стремящихся вместе с менеджментом сделать действительно развивающую персонал систему мотивации в компании? Как создать учебный центр в компании, когда она готова вкладывать средства в обучение персонала? Об этом мы беседуем с моими партнерами. Менеджер по персоналу транспортной компании «Близнецы» Елена Бархатова рассказывает про технологию создания недавно сформированного УЦ своей компании, а Екатерина Непомнящая, менеджер по персоналу ИТ-компании «Nival Interactive», — о естественных формах наставничества и проблемах мотивации управленцев на понимание задач обучения и развития персонала.



## Наставничество как «первичная» форма обучения: от привычки к системе мотивации

*Первопроходцев ждет одна война — война с Природой. Жители плодородных мест страдают от нападения со-седей. Диаспора, живущая во враждебном религиозном окружении, пользуется экономическими выгодами страны проживания. Трудно держать в одной руке мастерок, а «другой о/)ужие: вызов принимается успешнее, если он происходит либо только в сфере человеческого окружения, либо — только природного.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

ак бы ни был развит центр обучения персонала в 'компании, существенная часть обучения все равно проходит на рабочем месте: молодые и нижестоящие учатся у коллег и более опытных сотрудников. Эта часть обучения зависит от силы командного духа, коллективистских установок и общей атмосферы дружелюбия в компании. В ИТ-отрасли, например, наставничество и обучение действием необходимо просто в силу динамики постоянно обновляющихся продуктов: новые линейки программного обеспечения требуют освоения, и хотя тут случается, что младшие учат старших, тем не менее система learning by doing для компаний, специализирующихся в программном обеспечении, — центральный способ учиться в профессиональной области. Как же эта технология поддерживается естественным путем?

Екатерина Непомнящая, менеджер по персоналу ИТ-компании «Nival Interactive», говорит: «Какой-то стройной и прописанной системы наставничества у нас нет. Новый сотрудник попадает под начало непосредственного руководителя — ведущего программиста, арт-директора и т. д. И они уже его учат путем постановки различных задач, затем отслеживают результаты их выполнения, по ходу дела исправляя ошибки и давая недостающие знания. Кроме того, периодически у нас бывают некие семинарские занятия — например, самый-самый «крутой» специалист по 3D графике проводит несколько занятий для новых программистов. Или специалист по системе компьютерной анимации Maya проводит цикл занятий для художников по этому пакету. Стимулы такие — всем выгодно.

чтобы люди лучше разбирались в технологиях, и банально проще один раз провести курс занятий для группы людей, чем отвечать постоянно каждому из этой группы на периодически возникающие у них вопросы. Плюс для сотрудников состоит в том, что если обучение проводится в нерабочее время, это оплачивается «педагогу» отдельно».



Лично я, кроме приведенного Екатериной списка, вижу в системе наставничества еще один важный нематериальный бонус: рост самоуважения и авторитета сотрудника, который «наставничает». Для специалиста среднего звена в зените карьеры признание — это важная часть мотивации. Вообще с темой наставничества вопрос мотивации всегда стоит очень остро: платят за это или нет, но обучение других часто не воспринимается сотрудниками как часть их работы: они считают, что у них есть основное дело и этого достаточно. А между тем отсутствие распространения знаний в компании ухудшает ее коммерческий успех и снижает потенциал: те знания и know-how, которые могли бы работать во всех подразделениях и у всех сотрудников, оказываются локализованными в головах отдельных людей. Часто это становится проблемой: например, одна проектная группа ИТ-компании сделала заказ для клиента, наработала некие программные know-how, а поскольку информационного обмена и наставничества в компании нет, то другая группа в своем заказе начинает делать тот же модуль с нуля. Страдает в результате прибыль компании.

Прямая связь между мотивацией персонала и прибылями компании требует сотрудничества руководителя и HR-менеджера при создании мотивационной схемы, ибо как бы хорошо ее ни придумал HR, она не сработает без активного и ежедневного ее внедрения и подтверждения позицией руководства. Екатерина Непомнящая говорит по этому поводу

следующее: «Безусловно, HR разрабатывают какие-то общекорпоративные мотивационные схемы, но основная работа по мотивированию сотрудников ведется все-таки «на местах». Даже то, что разрабатывают HR, должно быть основано на индивидуальных особенностях. Ведь не секрет, что системы мотивации для разных отделов одной и той же компании могут быть разными. А у нас, к сожалению, часто бывает так: руководитель отдела, например, говорит: «Это не мое дело заниматься мотивированием, для этого есть HR, пусть он и мотивирует», то есть, грубо говоря, существует специально обученный человек, который бегаем по офису и магическим образом поднимает у всех «боевой дух». Но кто, как не непосредственный руководитель, знает, какими людьми он руководит? Кто, как не менеджер, знает, кого надо похвалить, а кому, наоборот, поставить жесткие условия, кому надо детально «разжевывать задачу», а кому достаточно описать ее в общих чертах, кого волнует, что о нем думают его коллеги, и это можно использовать, а кому наплевать — он сам на себя ориентируется?»

Екатерина права: загруженные оперативными задачами бизнеса, менеджеры очень часто «не находят времени» вдумываться в управление людьми — особенно если это специалисты, выросшие до позиции менеджмента без специального обучения и развития их управленческих навыков. У них оста-

ется установка — дело, это главное, а люди сами собой пристроятся. А люди сбоят. Молодые и растущие менеджеры действительно зачастую

просто не понимают, что именно управление людьми — их основная работа. И это не трата времени, а его стратегическое

вложение в построение эффективной команды. Екатерина Непомнящая отмечает, что в ИТ-бизнесе проблема понимания менеджментом человеческого фактора стоит особенно остро: «Нам приходится доказывать.



Что с людьми надо банально хотя бы говорить. Я постоянно это внушаю нашему управленческому звену. А народ у нас любит алгоритмические подходы: они все пытаются найти некий «универсальный способ» управления людьми и очень удивляются, когда привычные для них методы, опробованные раньше, не срабатывают на каком-то новом человеке, пришедшем в команду. И я каждый раз им пытаюсь доказать, что нет универсальных методов. К каждому человеку должен быть свой подход. Понятно, можно как-то группировать подходы, но тем не менее одной управленческой программы на всех не напишешь. Я уверена, что когда менеджер понимает конкретного человека, то он начинает видеть, что именно в данный период времени является мотивирующими факторами для этого сотрудника. Но объяснить это бывает трудно. Но именно поэтому я считаю, что вопросы мотивации относятся к компетенции руководителей».

Думаю, это важный акцент в вопросах развития и обучения персонала: управление людьми требует знания и поддержки со стороны специалистов по персоналу, но находится в руках менеджмента — поэтому строительство корпоративной культуры, разработка схем мотивации, развитие командного духа, формирование программ обучения персонала — все это задачи, требующие сотрудничества HR-отдела и руководителей компании. Самые яркие примеры эффективного сотрудничества менеджмента и HR-ОВ МЫ можем наблюдать при создании учебных центров компаний.

## **Новый учебный центр: как он создается сегодня в компаниях среднего бизнеса?**

*Распространяясь с излишним размахом или вдоль очень протяженных границ, цивилизация теряет свою энергию. При установлении постоянной военной границы время работает в пользу варваров. Но в целом для цивилизации существует определенная мера суровости испытания, когда стимул вызова достигает оптимальной интенсивности и вызывает максимально успешный ответ.*

*А. Дю. Тойнби. «Постижение истории»*

Сейчас российский рынок активно развивается и становится все более конкурентным, так что руководители осознают потенциал прибылей, заложенный в повышении квалификации персонала. Поэтому многие компании начинают систематически формировать систему обучения и развития персонала, а наиболее продвинутые — запускают собственные корпоративные учебные центры. Как же это происходит, с какими проблемами предстоит столкнуться HR-ам на этом пути — и как решать эти проблемы? Елена Бархатова описывает контекст создания учебного центра в компании следующим образом: «Когда общаешься с менеджерами по персоналу из разных компаний, то зачастую слышишь. «Директор хочет, чтобы мы учили сотрудников, но при этом не дает никаких ресурсов — денег, помещения, людей». Могу сказать, что «Близнецам» повезло: наше руководство выделило нам прекрасное помещение под учебный зал, безоговорочно дает и другие ресурсы, ставит массу задач, как текущих, так и глобальных, инициатива приветствуется — одним словом, работай, наращивай темпы».

В первое время вопросами корпоративного обучения в компании занимался непосредственно директор по персоналу. Строительство УЦ в компании начали с заполнения позиции менеджера по обучению и развитию. Елена честно говорит, что на этой должности в компании сменилось несколько человек: «Не все готовы принять тот темп и стиль работы, который рождается в российских быстро развивающихся компаниях. Но без команды единомышленников процесс будет, что называется, «пробуксовывать». На нашем примере могу сказать, что не стоит бояться расставаться с неудовлетворительным специалистом. Не стоит надеяться на то, что человек «сходит в отпуск, отдохнет, и все станет хорошо, он осознает свои ошибки и начнет нормально работать». Не осознает и не начнет. Нужен правильный, подходящий человек».

В «Близнецах» процесс формирования команды учебного центра проходил синхронно с активизацией работы УЦ: формулировались потребности, под них подбирался тренер, договаривались о цене, о follow up тренинге. Затем обучение более или менее успешно проводилось, после чего все началось сначала. В марте 2003 года «Близнецы» завершили оценку персонала по системе «360 градусов». Каждого сотруд

ника оценивали 3—7 человек: он сам, его руководитель, [коллеги, подчиненные и иногда даже клиенты. «Отметки» ставились по профессиональным качествам (знания и навыки) и по личностным характеристикам. Для анализа последних предлагалось от 5 до 10 поведенческих примеров на каждое качество. Информация собиралась в электронном виде, в режиме on-line, с помощью программы «Систем@Диалог» компании DMC, что позволило обработать колоссальнейшее количество данных.



Елена Бархатова рассказывает, что «по результатам оценки планировалось составить индивидуальные планы развития для каждого сотрудника. Честно скажу, что на первом этапе индивидуальные планы развития составили лишь самые ответственные. Возможно, мы, служба развития персонала, немного поторопились, предложив руководителям «привязать» к индивидуальным планам развития сотрудника его цели на ближайшие полгода. Далеко не все оказались сразу готовы к такой глобальной работе». Отдел персонала вышел из проблемной ситуации своими силами: его специалисты сами проанализировали полученные результаты, создали каркас тренинговой сетки, примерно сформулировав наши потребности, названия тренингов и группы, которым они предназначались. А затем приступили к поиску тренера, с которым «Близнецы» планировали начать наше обучение.

Елена Бархатова отмечает, что «общение с провайдерами, неизбежное при этом поиске, привело нас к большему пониманию ситуации, к получению новой точки зрения на возможную систему обучения своего персонала. В конце концов, мы поняли, за что можно платить, где стоит сэкономить и от чего мы не хотим отказываться ни при каких условиях».



Текущую работу своего развивающегося УЦ Елена Бархатова описывает так: «Сейчас мы договорились с одним тренером на проведение достаточно внушительного количества тренинговых дней для топ-менеджмента компании и руководителей среднего звена. Что касается остального персонала, то для него в наших планах отводится внутренний тренер». Такая схема — внешний тренер для высшего персонала плюс внутренний для среднего и низшего — практикуется в большинстве компаний. В «Близнецах» в задачи внутреннего тренера будет входить проведение семинаров и тренингов по внутренним материалам компании: кадровая политика, миссия компании и правила работы в ней. Темы тренингов и потребности в конкретных мероприятиях будут корректироваться и формулироваться на базе следующего этапа оценки персонала по системе «360 градусов». Помимо этого, служба развития персонала подбирает сотрудникам различные профессиональные и отраслевые семинары, пользуясь рекомендациями руководителей и самих сотрудников. В компании также проводятся компьютерные курсы силами приглашенного преподавателя. В целом «Близнецы» руководствуются следующим принципом: «Каждый сотрудник сам несет ответственность за свое развитие и образование. Компания предоставляет ему для этого максимум возможностей». Думаю, такой подход — идеальная форма поддержки развития персонала для компаний, создающих свои УЦ сегодня.

## **Тело в бизнесе, или Нестандартные перспективы корпоративного обучения**

*Наказанием за умелое приспособление к арктическому окружению и использование скрытым Севером богатств стало жесткое подчинение жизни эскимосов годовому циклу сурового арктического климата. Тирания арктической природы властно вводит стань жесткое расписание жизни арктического охотника, что оно, пожалуй, сравнимо с тиранией «научногоуправления».*

*Ужасные физические условия, которые кочевникам удалось покорить, сделали их в результате не хозяевами, а рабами степи. Наладив контакт со степью, они утратили связь с миром.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

В дополнение к рассказу о привычных нашему уху перспективах развития тем корпоративного обучения мне хочется сказать о направлении, которое уже начало распространяться на Западе, но еще не дошло до нас: я имею в виду, что обучение сотрудников «работать головой» дополняется на Западе, особенно для топ-менеджмента, обучением телесно-ориентированным практикам, которые открывают менеджерам доступ к ресурсам их интуиции и эмоциональной жизни. При принятии решений высокого уровня в ситуации неопределенности, что является каждодневной работой менеджеров, их интуиция играет важную роль. На конкурентных рынках при работе с высокопоставленными партнерами эмоциональная компетентность может быть решающим фактором, от которого зависит, получит ли менеджер многомиллионный проект, потому что все уже прилично обучены профессиональным знаниям и зачастую клиент выбирает того человека, который завоюет его расположение.

Возрастание роли долгосрочных эмоциональных контактов и необходимости дополнять рациональные расчеты интуицией при принятии решений в ситуации неопределенности на фоне увеличивающегося стресса, который требует заботы о теле просто в целях выживания отдельно взятого менеджера, привели к тому, что тренинги «телесных» навыков

и знаний активно завоевывает себе место под солнцем в западных компаниях.

Так, например, Стивен и Кэрол Хеллер, американские специалисты по телесным практикам, в последние годы много консультируют топ-менеджмент. Кэрол Хеллер говорит, что они со Стивеном не рассматривают свою работу как чисто телесную: «Конечно, мы работаем с людьми, обладающими телами, однако физическая составляющая человека — не главное в нашем подходе. В понятие «тело» мы включаем также мысли и действия человека, его движение в пространстве, слова, которыми он пользуется для выражения своих идей, мимику и жесты, тон голоса, процент покоя и движения в его жизни, его характерную привычку стоять и сидеть, и вообще все те движения в широком смысле слова, через которые этот человек предъявляет себя миру. Функционирование наших органов тела не нуждается в наших мыслях: если человек здоров, ему нет нужды думать, чтобы сердце билось, легкие дышали, а желудок работал. Мы никогда не учимся специально осуществлять функции внутренних органов тела, и если мы можем намеренно глубоко дышать или с помощью спиртного провоцировать свою печень работать активнее, то вряд ли это можно назвать умением создавать сами функции дыхания или обработки пищи: это наши встроенные возможности, полученные при рождении, мы им не учимся. Если пользоваться метафорой компьютера, это наше базовое программное обеспечение, «зашитое» в «жесткий диск» нашего тела. В принципе йоги могут управлять своими внутренними органами и их работой, но обычные люди эту часть своей жизни не контролируют. С другой стороны, наша поза, движения тела, слова и настроение — вполне в нашей власти. Это не базовое ПО, это освоенные и выученные навыки и знания, благоприобретенные привычки и стиль жизни. Это наша индивидуальность, наш способ работы с информацией и эмоциями. При этом наши мысли и движения так связаны, что их просто невозможно разделить. Поэтому через мысли можно влиять на движения — и наоборот».

Вот простой пример из арсенала Стивена и Кэрол Хеллер. Тело человека, который по-настоящему счастлив, подает сигналы, по которым вы можете это понять. Он улыбается, у него особые жесты, легкая походка и вообще некая направленность тела вверх, он склонен двигаться, и ему сложно сидеть



спокойно, у него меняется тон голоса. На языке движения это называется движение «вперед и вверх». А когда вы видите человека в печали или даже депрессии, его физические признаки совсем иные: у него нахмуренное или даже застывшее лицо, он склонен сидеть спокойно и не жестикулировать, его грудь опущена, а слова он произносит медленно и тихо. И вы понимаете, что человек подавлен. На языке движения динамика его тела выглядит как «вперед и вниз».

Эти описания звучат тривиально, не так ли? А теперь попробуйте сесть в стиле «вперед и вниз», согните спину как под тяжестью и тихим голосом скажите: «Я очень счастлив». Не сработает: ни вы, ни окружающие вам не поверят. Потому что ваше тело говорит, что вы несчастны. А теперь выпятите грудь вперед, улыбнитесь и, активно жестикулируя, скажите: «Сегодня самый мрачный день моей жизни». Вам опять не поверят. Потому что ваше тело говорит, что вы воодушевлены: ваше тело не «содержит» произносимых вами чувств.

Эти два примера показывают, что случается, если сообщение вашего тела не соответствует произносимым словам: вы и окружающие верят телу. Это очевидно, однако в течение дня и вы, и масса ваших коллег словами говорят вещи, отличающиеся от «сообщения» их тел. Что получается в результате такого «разговора тел и ртов»? Недопонимание, смешанные чувства и, возможно, даже легкое недоверие.

Кэрл Хеллер предлагает такой эксперимент. Отметьте, в

какой позе вы читаете эти строки. В какой позе вы сидите, если сидите? Ваши челюсти крепко сжаты или расслаблены? Ваш живот напряжен? Обе ваши ноги стоят на полу? Вы дышите тяжело или легко и естественно? Ваша грудь опущена или она движется вместе с дыханием? Ваши плечи расправлены? Что выражает сейчас ваше лицо?

Пока вы отвечали на эти вопросы, вы просканировали свое тело и ощутили его немного больше, чем до этого. Возможно, вы что-то исправили — сели ровнее или расправили грудную клетку... и что-то изменилось в вашем состоянии и настроении. Лучшее, с чего стоит начать работу с телом, — это ощутить, что у вас есть ноги, и понять, где они. Затем «обнаружить» свои руки и почувствовать позвоночник, далее ощутить голову и дыхание, а затем почувствовать все тело в той позе, в которой вы находитесь. Это осознание повлияет на ваше настроение, а как следствие, на невербальное и вербальное общение.

Осознание состояния и позы своего тела есть первый шаг к тому, чтобы двигаться и вести себя так, чтобы достигать желаемого для вас эффекта. Если вы не понимаете, где вы сами и как вы себя чувствуете, если вы вне контакта с «сообщениями» собственного тела, общение с другими будет затруднено: ваше тело будет «говорить» иное, чем ваша речь, а кроме того, вы будете смутно считывать сообщения, посылаемые вам другими, потому что не можете прочесть их телесные сигналы адекватно. Скажем так: если вы в первый раз лезете на гору с альпинистским снаряжением и очень нервничаете, то вам просто некогда распознавать, что говорят вам окружающие — вы реагируете только на очень громкие и четкие слова — и на очень активные действия.

Все промежуточные фазы и сигналы ускользают от вас, половину воспринятых сигналов вы интерпретируете неверно, ибо не понимаете смысла движений окружающих вас скалолазов, а когда вы даете им сигнал, они не понимают вас, потому что ваше тело зажато и не четко изображает нужные вам движения. Если же вы опытный скалолаз, то оказываетесь способны быть в контакте со своим телом и на основании этого опыта понимать сигналы других тел, окружающих вас. Даже если вы висите на горе в очень опасном месте, ваш контакт с собственным телом позволяет вам чувствовать себя и других. А это часть эмоциональной компетентности в бизне-

се, потому что вокруг вас люди, они заключены в тела и с ними также происходят разнообразные процессы, которые их тела отлично отражают. Специалисты по телесной терапии в таких случаях любят повторять: «Тело говорит правду, оно никогда не врет».

Топ-менеджмент западных компаний давно понял ценность телесной практики и включил физическое совершенствование в программу корпоративного обучения. Телесное развитие обычно рассматривается как элемент личностного роста и изучается в технике коучинга или на специальных занятиях. В России о языке жестов обычно говорят в контексте тренингов переговоров, но степень влияния жестов недооценивается: российский бизнес пока все-таки очень рассчитывает на слова и рациональные модели обучения, так что тренинги интуиции — это дело будущего. Однако чем дальше развивается рынок, тем больше становится понятно, что интуиция, о которой говорят собственники бизнеса, описывая свою технику принятия решений, нужна и управленцам. Так что, вероятно, в ближайшем будущем на свое тело обратят внимание и наши менеджеры — и тогда в программах корпоративного обучения возникнут полноценные курсы «телесных переговоров о продажах», «телесного менеджмента» и «телесной рекламной кампании».

Вне зависимости от того, какими техниками компания планирует учить своих сотрудников и в каких формах, какие средства она готова на это выделить и хочет ли она внешнего или внутреннего обучения, есть несколько проблем, которые всегда придется решить: это постановка задач обучения, выбор тренера и сопровождение тренинга, интеграция его результатов в работу компании. Об этом и пойдет речь в трех следующих статьях.

## Глава 13

# Техника определения задач корпоративного обучения

*Удерживать власть над другой цивилизацией — задача более серьезная, чем задача эту власть завоевать.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

На фоне относительной простоты всей процедуры корпоративного обучения есть несколько центральных тем, которые волнуют специалистов по персоналу и его развитию. Первая из них — постановка задач и определение потребностей и постановка задач для корпоративного обучения. Данный параграф посвящен технологии решения центральной проблемы этого этапа — достижению договоренности о целях и основных этапах процесса обучения, формирование согласованной с заинтересованными сторонами картины и задач происходящего. Я не буду здесь останавливаться на том, что обучение полезно, — это трюизм. Я буду говорить о том, в каком виде и при каком представлении оно может быть полезно и принято как инструмент улучшения корпоративной жизни максимальным числом заинтересованных сторон.



### Проблемы и циклический характер корпоративного обучения

*Номадические империи могущественны, ибо силы, приобретенной под воздействием враждебного мира степи, хватает для завоевания оседлых народов. В то же время номадические империи эфемерны, потому что с утратой стимула начинает исчезать и их сила. Особые качества.*

*выработанные в условиях сурового природного окружения, неизбежно атрофируются в новых условиях, начинается деградация и упадок,*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

емы, которые в рамках моего последнего тренинга по корпоративному обучению вынесли на обсуждение HR-менеджеры, руководители учебных центров и корпоративные специалисты по обучению персонала, звучали следующим образом:

1. Определение потребностей в обучении, включая вопросы:

- как формировать бюджет на обучение?
- как хорошо им распорядиться?
- как определить потребности в обучении, если задачей является не обучение имеющихся сотрудников, чьи задачи известны, а организация и обучение новой службы (например, службы менеджмента и маркетинга производственной компании)?

— как ревизовать имеющийся опыт, чтобы выделить направления, по которым сотрудники действительно нуждаются в обучении в соответствии с целями компании?

2. Выбор тренера и тренинговой компании:

- как оценить тренинг-предложение?
- как уточнить задачи обучения с тренером (тренинговой компанией)?
- как выбрать среди схожих программ нужную?
- как выбрать тренера?

3. Построение системы и программы обучения в компании:

- как строить методику тренингового обучения?
- как определять цели учебной программы?
- какие есть новые технологии корпоративного обучения?
- как планировать обучение?
- как обеспечить системный подход к обучению сотрудников компании?

— как создать корпоративный тренинговый Центр в компании?

4. Мотивация рядовых сотрудников и генералитета компании на обучение, в том числе вопрос о том:

— как убедить руководство в том, что обучение нужно и эффективно?

— как мотивировать сотрудников на активное и конструктивное отношение к учебе?

5. Оценка эффективности обучения по следующим параметрам:

— карьерный рост и рост квалификации обученных сотрудников;

— экономические показатели, то есть повышение эффективности работы сотрудников и команд;

— краткосрочное/долгосрочное обучение (ведь они должны иметь разный эффект, соответственно и оценивать их нужно несколько по-разному).

6. Интеграция результатов обучения в работу компании, в том числе:

— как учитывать результаты обучения при аттестации? Как привязать учебные программы к аттестации, особенно если в компании есть несколько различных специализаций сотрудников?

— как интегрировать новые подходы и методы работы в имеющуюся корпоративную культуру компании?

Как видно из этого списка вопросов, корпоративное обучение обладает некоторой цикличностью. В какой-то момент (или планово) выясняется потребность в обучении, выбираются и/или формируются его программы и группы участников. Параллельно разработке программ затеваемое обучение встраивается в систему развития персонала компании. Если тренинги делаются внешними силами, то выбирается тренер или тренинговая компания, в процессе чего уточняются задачи обучения и корректируются

критерии выбора тем и техник учебной работы, час-

то проводится предварительная работа (предтренинговые встречи, фасилитации, ассесмент и прочее).

По завершении подготовки проводится собственно тренинговая программа — и на этом этапе HR-ы и спе-



циалисты по обучению контролируют и поддерживают учебные процессы. После обучения следует процедура оценки результатов, готовятся посттренинговые отчеты, иногда проводятся follow-up-семинары, предназначенные для анализа внедрения участниками новых методов и техник работы, освоенных на тренинге. Затем результаты обучения различными способами интегрируются в работу компании, какое-то время компания бурлит и чувствует новое дыхание, затем новая жизнь становится привычной и... появляется потребность в новом обучении. Цикл замкнулся.

Основная проблема первого этапа обучения, о котором мы говорим в данном параграфе, — договориться об этой картине обучения как циклического и нацеленного на решение задач компании процесса изменений. Еще одна задача — относительно подробно, как сделано в приведенном выше примере, проговорить центральные вопросы и проблемы планируемого цикла обучения. Несогласие с идеей интеграции и цикличности обучения на фоне отсутствия четко прописанных тем обсуждения часто является центром спора, иногда не вербализованным. Точнее говоря, заинтересованные стороны в зависимости от природы и характера своей работы и личной позиции представляют обучение как поддержку имеющегося процесса или чистое экспериментирование, развлечение или бонус, пустую трату денег или способ выяснения отношений. Есть много других вариантов, не дающих корпоративному обучению возможности быть эффективным. Задача при неэффективной постановке целей — выяснить природу такого представления и по возможности пересмотреть имеющуюся позицию. О природе такого отношения и о механизмах достижения взаимопонимания мы сейчас и поговорим.

---

## **Определение потребностей в обучении и постановка задач: от крайностей к золотой середине**

*Если номадический пастырь деградирует, не отвечая экономическим целям общества, то паства восстанавливается, поскольку она осталась на прежней, экономически продуктивной почве, несмотря на перемену полити-*

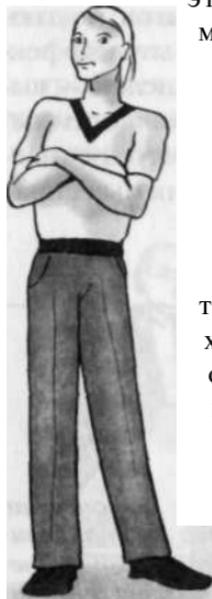
ческих условий. Этот процесс рано или поздно приводит к тому, что номадические пастыри либо ассимилируются, либо изгоняются.

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

На этапе диагностики и предварительного анализа потребностей в обучении необходимо перевести проблемы или задачи компании (подразделения) на язык учебных задач. В этом процессе основной проблемой оказывается коммуникативная, а именно, есть три наиболее сложные группы заинтересованных лиц, участие которых на стадии диагностики потребностей необходимо, но согласование их целей, представлении и задач является отдельной проблемой. Я не беру ситуации конфликта и виды деструктивного поведения — я имею в виду «социальную» роль этих сторон. Кратко



эти категории можно обозначить так:



- «продвинутые сотрудники» — они часто занимают ключевые посты, у них за спиной опыт различного обучения — в компании они сторонники инноваций, генераторы идей и активные проводники нового;
- «традиционалисты» — сотрудники, которые более всего стремятся к стабильности и хотят соблюсти корпоративные традиции, с опаской воспринимают все нововведения — могут быть крупными руководителями, отвечающими за поддержание постоянства в процессах компании;
- «классические исполнители», задающие вопрос: «А как это сделать?» в ответ на любую новую идею или процесс. Часто это

молодые или не уверенные в своих позициях исполнительные и ответственные сотрудники, которые стараются соответствовать стандартам, устанавливаемым одной из двух предыдущих групп. Их жизнь особенно не проста, если в компании представлены оба типа руководства, что случается в динамичном бизнесе, требующем присутствия обоих первых типов. Это случается, например, если в компании проектная работа и, соответственно, двойное руководство — тогда случается, что один начальник проекта «традиционалист», другой — «продвинутый»: в итоге обучение их общего сотрудника (и их самих, если они оказываются в одной группе обучения) должно соответствовать весьма различным представлениям обоих.



Весь спектр противоречий между этими группами основан на дилемме «безопасность» или «развитие». Обе позиции важны для компании. Ей важно сохранить как целостности и поддержать традиции, которые привели ее к победе, — и одновременно ей необходимо развиваться, ибо рынок часто высококонкурентен, и, для того чтобы оставаться на месте, нужно все время бежать, то есть даже для того, чтобы сохранять имеющиеся позиции, нужно все время развиваться и меняться. Поэтому задача диагностического этапа — выявить пересечение интересов и «нейтральную зону», где могут быть достигнуты договоренности о взаимоустранивающем решении. Рассмотрим два крайних случая.



«Традиционалисты» как сторонники безопасности отражают степень напряжения в компании: насколько безопасно чувствуют себя сотрудники, насколько они уверены в лояльности руководства, на-

сколько руководство доверяет им — эти параметры определяют степень риска, который разделят обе стороны, соглашаясь на обучение как инструмент изменения и развития ситуации. Если командные связи (особенно по вертикали) ослаблены, как бы верхи ни хотели, низы не смогут рисковать быть откровенными и пробовать изменять нечто серьезное даже на тренинге. Верхи, в свою очередь, в ситуации недоверия и командной разобщенности будут опасаться тренингов как «рупора» и инструмента консолидации низов. В случае если разобщенность компании велика, максимум, о чем могут договориться стороны для первого раза, — это нейтральный, взаимоуважительный обмен мнениями и тренинг навыков в рамках имеющейся идеологии и общей структуры отношений. Такая учебная программа позволит снизить недоверие, дать обратную связь всем сторонам процесса и дать им, как следствие, шанс попробовать решиться на какие-то изменения.

На другом конце шкалы стоят компании, в которых солидарность настолько велика, что увольнение даже очень неэффективного сотрудника представляется затруднительным. Там теплая открытая атмосфера, в которой сильны «продвинутые сотрудники» — сторонники развития, изменения, освоения новых рынков и коммерческих возможностей. Риск приветствуется, сопровождается поддержкой в случае неудач

и бонусами за успех. В одной из



таких компаний генеральный директор сказал мне: «У нас ошибка не наказуема. У нас наказуема постоянная одинаковая ошибка. В первый раз мы ее прощаем и анализируем, во второй — просто не даем ее сделать». Это строго, но эффективно. В подобных компаниях на тренингах можно ожидать такого уровня свободы и необычности, какой впору театральному шоу сюрреалистов. Это, безусловно, может дать сильные переживания и нестандартные идеи, но требует тщательной привязки к реальности и текущим коммерческим задачам компании.

Истина, как обычно, находится посередине. И обеспечивается технологически, а именно — грамотной постановкой вопросов. Любые этапы цикла обучения, а особенно — диагностический первый этап — происходят наиболее эффективно, если вместо выяснения вопросов «Кто виноват в наших проблемах?» и «Что делать?» организаторы и участники тренингов задаются вопросами «Как устроена проблема (каков ее механизм?)?» и «Зачем мы это так устроили (какая выгода от такого процесса?)?». В этом случае вместо выяснения отношений на всех уровнях происходит системный анализ ситуации, который позволяет подробнее и полнее ее понять — и выработать конструктивное решение. Я отработывала этот способ разговора о проблемах в рамках тренинга по корпоративному обучению, и, насколько могу судить по последующим беседам с HR-ами, со специалистами по развитию и обучению персонала, эта технология действительно работает.

Безусловно, кроме примеров, описанных в данном параграфе, на этапе определения потребностей в обучении может возникнуть еще множество конкретных ситуаций — однако технология работает и для них. Я готова это доказать, если уважаемые HR-менеджеры или специалисты по обучению пришлют мне свои задачи на e-meil: [natasha@com2com.ru](mailto:natasha@com2com.ru).

## Глава 14

# Бизнес-тренер как он есть... и как его нет

*Как всем известно, труд облагораживает человека...  
Лично я хожу на службу только потому, что она меня облагораживает.*

*Закадровый голос Новосельцева  
из фильма «Служебный роман»*

После того как департамент по управлению персоналом решил, что сотрудников надо учить, и приблизительно понял спектр тем для обучения, перед ним встает вопрос: как учить? Как правило, начинают с того, что посылают сотрудников на открытые тренинги и заказывают корпоративный тренинг внешнему специалисту. Программы тренингов получить и сравнить легко: ищется та, которая по содержанию ближе всего к поставленным задачам. Но тренинг в большой степени зависит от личности ведущего, и тут перед специалистами по обучению и развитию персонала встает вопрос: каким должен быть тренер, чтобы быть полезным компании, и как его выбрать?

Основные требования к бизнес-тренерам и консультантам — «передача знаний» и «управление изменениями». В длительных корпоративных проектах консультант во многом понимается сегодня как менеджер по управлению изменениями. Ниже мы будем обсуждать природу, смысл и границы тех требований, которые сегодня предъявляются тренеру, ибо углубление и систематизация этих традиционных требований позволяют HR-у или менеджеру по обучению персонала развить и сделать более интересными свои методики выбора тренера и работы с ним.

## Образование бизнес-тренера

Самохвалов. *А что? Мне эта идея с назначением Толи определено нравится!*

Новосельцев. *И вообще я с отчетом что-то напартачил. И вообще я за столько лет мог измениться.*

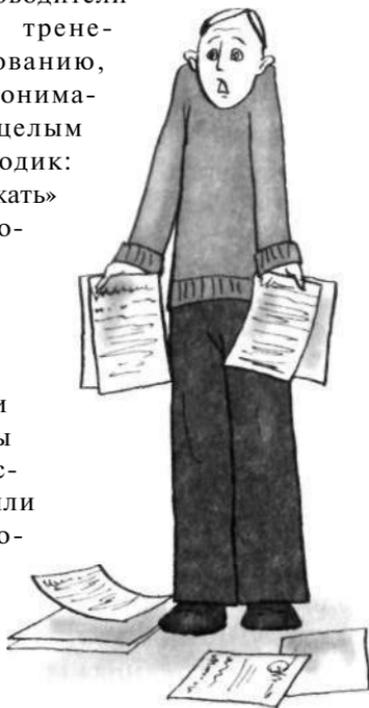
Самохвалов. *Ну не так уж ты плох, чтобы не смочь руководить отделом?*

Новосельцев. *Это верно.*

*Из фильма «Служебный роман»*

В резюме тренера принято искать бизнес-образование: наибольшее впечатление всегда производят западные корочки MBA, но для отечественных компаний приемлемы и сертификаты российских бизнес-школ. То есть как любой порядочный шаман, бизнес-тренер должен нести традицию определенной шаманской школы, которая в бизнесе сегодня называется MBA. Теперь о психологическом образовании тренера. Руководители бизнеса часто избегают брать тренера-психолога по базовому образованию, чтобы «не залечил». Однако они понимают, что тренер должен владеть целым набором психологических методик: влияние, убеждение, умение «держать» аудиторию и так далее, поэтому дополнительное психологическое образование приветствуется: это может быть второе высшее образование или курсы.

А теперь представьте, что вы и есть этот самый бизнес-тренер. Вы получили непсихологическое высшее образование, прошли курсы или получили второе высшее психологическое. Или вы получили MBA сразу после университета или даже после школьной скамьи. И вот вы пришли учить средний менеджмент приличной компа-



нии: чему вы будете его учить? Скорее всего, теоретическим схемам, которые недавно узнали сами. Что вы ответите на вопрос: и как все это работает в наших реальных условиях? Лучший ответ: печальная улыбка. В таких условиях тренер делает одно из двух: либо идет в крупную тренинговую компанию, которая дает ему схемы, по ним он работает в команде под чьим-нибудь началом и тренирует средний и топ-менеджмент крупных компаний по принципу Апокалипсиса «младшие учат старших», либо... идет приобретать опыт работы в бизнесе.

## Опыт работы бизнес-тренера

*Людмила Прокофьевна Калугина, директор нашего статистического учреждения.*

*Она знает дело, которым {руководит. Такое тоже бывает.*

Handwritten text in Russian: "Закадровый голос Новосельцева из фильма «Служебный роман»". The text is written in a cursive script on a light-colored background.

Опыт работы от трех лет в реальном или финансовом секторе бизнеса или в службе персонала выглядит, как правило, убедительно в резюме тренера. Обычно говорят, что идеальный опыт должен быть приобретен и в западной компании, и в российской. Смысл этого требования понятен: тренер должен быть практиком, готовым продемонстрировать свое мастерство в том, чему он собирается учить, и иметь завершенный проект. А теперь представьте себе, чего на самом деле может успеть достичь человек, который после университетской скамьи ухитрился в течение трех лет поработать в двух компаниях: скорее всего, если он не сын генерального директора и делает карьеру своей головой, он успеет пройти путь от младшего менеджера до руководителя группы (то есть продвинутого младшего менеджера). При этом, едва отработав в одной компании, он кидается в другую, чтобы скорее набрать вожацкие три года и в российской, и в западной компании, которые так порадуют его будущего работодателя. По-моему, это как минимум странный человек.

Реальная техника краткосрочных работ в бизнесе — это работа классного специалиста на проект, в который его по-

вали за большой ум и серьезные достижения. Так что эффективно перемещаться с проекта на проект могут, как правило, высококлассные специалисты, которые свой высокий класс уже где-то приобрели, либо разнорабочие, от которых класс и не требуется. Поскольку для роли тренера разнорабочий, похоже, не годится, между требованием «МВА+второе психологическое» и «три года работы в бизнесе в российской и западной компании» начинается зиять **провал, отделяющий молодого специалиста с университетской скамьи от высококлассного гуру бизнеса.**

Вы будете смеяться — перед тем как стать шаманом, будущий шаман, как правило, уходит от людей в лес или пустыню с тем, чтобы приобрести новые качества. Этот процесс называется «шаманская болезнь». Кстати, самый интересный период жизни Христа — те, не описанные нигде толком годы, которые отделяют его детство, когда он еще не был проповедником, от того момента, когда он им стал, вернувшись из неведомых нам путешествий. Есть версии, что он был в Египте или Индии, на Тибете или еще где-то. Одно точно — во всех описаниях требований к биографии тренера, которые я нашла в Интернете, в этой самой биографии есть такой же неведомый провал, как в житиях Христа: вот образование, а вот уже опыт работы в качестве гуру. А что между ними? Ничего! То ли в Тибете учился, то ли в пустыне медитировал, то ли рыбу ловил.

У меня есть гипотеза, что этот провал будущий тренер может заполнить, похоже, только проектом по приобретению качества специалиста высокого класса. В современных условиях такой проект может называться, например, написание диссертации или книги на основании практического материала, разработка како-



го-то серьезного бизнес-проекта или еще какая-то форма успешной деятельности. Это не обучение как таковое и не просто рядовая работа, это скорее очень серьезная стажировка с изрядными психологическими, интеллектуальными и прочими затратами и защитой результата. Почему-то ни в одной из публикаций, посвященных требованиям к бизнес-тренеру, я не нашла требования к наличию собственных разработок, доказывающих высокий класс тренера как менеджера или специалиста.

Думаю, это требование аналогично фразе «хочу не просто шамана, а настоящего шамана» и имеет те же опасности: настоящий шаман может действительно сильно повлиять на ситуацию, а утеря контроля — самый большой страх современного человека и тем более — руководителя. Поэтому и требования в статьях аккуратно построены так, чтобы получить на выходе нечто среднестатистическое, то есть не более чем «шаманствующего» тренера, присутствие которого в компании контролируемо и не слишком влиятельно. У шаманов такая категория остроумно называется «нечто знающий человек»: он вполне удовлетворяет среднему набору требований, приятен во всех отношениях и точно не является «великим шаманом», который вносит серьезные изменения в жизнь и владеет глубоким знанием.

## Раздаточные материалы как показатель широты взглядов тренера

*Если бы не было статистики, мы бы даже не подозревали о том, как хорошо мы работаем.*

Handwritten text in Russian: "Закадровый голос Новосельцева из фильма «Служебный роман»". The text is written in a cursive script on a light-colored background.

**Раздатка** — это, безусловно, важный фактор: она должна предоставить клиенту возможность максимально эффективно приступить к применению полученных знаний и навыков на практике. Скажите честно: часто ли вы читаете раздатку семинара или тренинга после того, как он закончился? Да практически никогда: насколько я знаю, клиенты, заинтересовавшиеся темой тренинга, после него чита-

ют книжки или статьи, то есть занимаются дальнейшим самообразованием.

Поэтому в раздатке важен **список литературы для самообразования**, то есть небольшой набор тех книжек, которые клиент может прочитать с учетом его загруженности и практических интересов. Я часто шлю список литературы после тренинга по e-mail, ибо в процессе тренинга выясняется, что мы вышли на смежные темы, по которым нужна дополнительная или иная литература, чем тот профильный список, который приведен в конце раздатки. Ведь работа клиента тренинга — это практика, а не теория, ему нужен не полный курс по «этому предмету», а «все, что поможет решить текущие задачи». Так же, как и клиент психотерапевта, клиент тренинга нуждается в индивидуальном прикладном решении для собственной жизни, а не в общих знаниях. И если на тренинге разбирался его родной case study, то вот его он и прочтет после тренинга.

Еще участник тренинга вернется к раздатке, если там есть какая-нибудь простая и короткая схема действий, короткий и внятный алгоритм. Так что, как это ни странно, но американская раздатка, состоящая из вопросов и кратких схем, на деле оказывается лучше «книжки-раздатки» на 100 страниц. Дело в том, что если клиент так слаб в своей работе, ему нужны простые схемы и много практики. Профессионалам же интересны case studies и детали, так что 100 страниц ему тоже не нужны. Безусловно, «раздатка-Талмуд» производит впечатление большой работы, стоящей за тренингом. Однако при доступе к Интернету наваять такую раздатку — дело одного дня, и этот навык говорит скорее о реферативных способностях тренера, чем о тренерских.

Если уж вам так важна литературная основа тренинга, смотрите в список литературы и попросите тренера устно аннотировать наиболее любимые книги из него. Заодно узнаете, читал ли он их и интересны ли они ему самому. Безусловно, хорошо, если тренер опубликовал собственные статьи или книгу по теме, близкой к теме тренинга, — это значит, что, скорее всего, работа, стоящая за тренингом, не только реферативная, но и собственная. Хотя есть люди, которые отлично говорят и скверно пишут, так что если вы хотите оценить устный формат работы тренера, надо увидеть его в деле. Или хотя бы запросить рекомендации предыдущих клиентов.

## Опыт преподавания, отзывы и рекомендации, публикации

Новосельцев. *Хочется произвести на Вас хорошее впечатление.*

Калугина. *Вам это уже удалось.*

Новосельцев. *Усилить хочется.*

Рыжова. *А как ты?*

Самохвалов. *Да я нормально! Последние два года работал в Женеве. О, кстати, сувенир из Швейцарии.*

*Из фильма «Служебный роман»*

Безусловно, от тренера требуется **опыт проведения тренингов и опыт преподавания** — в этом случае клиент надеется, что тренинг пройдет успешно хотя бы с педагогической стороны. Немаловажная деталь, про которую клиент спрашивает редко, — это происхождение тренингов, авторские ли они. Однако при корпоративных проектах всегда требуется доработка, и если тренинг не авторский, то проблемы начинаются на стадии адаптации программы к требованиям заказчика. **Книги, статьи, тезисы** в сборниках трудов конференций позволяют усилить хорошее впечатление.

Хорошо, если тренер имеет собственный **интернет-сайт**, содержащий информационные и рекламные материалы. На самом деле хорошие публикации и сайт обозначают, что тренер способен суммировать свой опыт и подняться на новую ступень понимания своей работы.

Для компании, не знакомой с тренером и не видевшей его в деле, важны также **отзывы клиентов** — иногда новые клиенты даже требуют телефоны контактных лиц, участвовавших в тренинге или заказывавших его. Тут есть свой сек-



рет: дело в том, что из того, что тренинг прошел хорошо в одной компании, далеко не следует, что он пройдет так же хорошо в другой. Ибо у всех разная корпоративная культура. Компании требуют разные по содержанию и длительности программы, по-разному готовят участников тренингов, разные цели ставят перед тренером и так далее. Но тем не менее положительные отзывы облагораживают образ тренера.

## Глава 15

# До, после и вокруг тренинга

Самохвалов. *Товарищи, угощайтесь: сыр швейцарский, маслины греческие!*

*Из фильма «Служебный роман»*

Выбирая, кому доверить корпоративный тренинг, руководители и HR-ы скрупулезно оценивают тренера, программу, цены и в то же время часто упускают из виду... процедуры, сопровождающие обучение, за исключением, наверное, предтренингового демонстрационного семинара или встречи с тренером. А между тем успех внедрения его результатов в работу компании во многом зависит от гибкости и наличия этих процедур посттренингового консультирования — и от возможности встреч для коррекции программ в процессе обучения. Последнее особенно важно, если программа обучения предполагает длительную серию тренингов, ибо за это время ситуация в компании может измениться как независимо от результатов обучения, так и в связи с ними.

### Демонстрационные семинары

Калугина. *А это что за штука такая?*

Самохвалов. *А, это мобиль! Это очень модно в Европе, знаете, оформляют интерьеры подобными вещами. Такая иллюзия движения. Это еще американец Колдер поддал идею. Знаете, наш XX век — такой ритм, суматоха. Приходишь с работы — успокаивает нервы!*

*Из фильма «Служебный роман»*

Перед корпоративным семинаром (а тем более корпоративной программой обучения) или при перспективе участия нескольких сотрудников на открытом тренинге представители компании имеют обыкновение посе-

ать или заказывать **презентацию, которая даст возможность увидеть тренера «в деле»**. Здесь есть свои секреты: презентация — не тренинг. На такой презентации бычный формат — рассказ и ответы на вопросы. Это формат семинара: тут нет ни деловых игр, ни разборов case study, ни искуссий, ни других реально интерактивных элементов, соавляющих суть воздействия тренинга. Тут нет получения опыта, тут есть только получение знаний. Альтернатива это-

- HR приходит на открытый тренинг «тихонько посидеть» наблюдает тренера с полчаса. Но открытых тренингов в период между возникновением идеи о сотрудничестве и моментом предполагаемого начала корпоративного (открытого) ренинга может не быть, и тогда остается промежуточный, о, как ни странно, эффективный вариант: с тренером можно оговорить.

Вы будете смеяться, но эффективный бизнес-тренинг — это, в большой степени, разговор. Разговор в процессе деловой игры, или в процессе дискуссий, или иных действий. В обычном разговоре топ-менеджер или HR вполне может увидеть и стиль тренера, и способность отвечать на вопросы, и энергетику, и компетентность, и гибкость. Конечно, если у HR-а «глаз пристрелявши», как сказано в «Левше». Да, при разговоре с потенциальным клиентом тренер будет стараться выглядеть хорошо, но и на тренинге он тоже старается выглядеть хорошо, так что проверка эта вполне адекватная. Так что опытным топам или HR-ам, заказывающим тренинг, как правило, вполне бывает достаточно провести тур переговоров с участием тренера, чтобы понять, с кем они имеют дело и чего от него ждать.

**О технических средствах** бизнес-тренинга надо сказать отдельно. Крупные компании любят, чтобы на предтренинговых презентациях на них производили впечатление с помощью компьютерных программ презентаций, мультимедийного проектора, ноутбука последней модели и дорогого костюма. Безусловно, это показывает степень готовности тренера «держать марку» и пускать пыль в глаза, но, честно говоря, если не считать собственно тренингов, посвященных владению техническими средствами, лучшие из виденных мною тренингов были сделаны «глаза в глаза» с помощью вдумчивого анализа и решения конкретных проблем клиента. Если речь не идет о техническом обучении как таковом, ловкость

тренера в использовании технических средств мало что говорит о его способности строить отношения с группой на тренинге и вести ее к каким-то результатам.

Кроме того, с точки зрения возможностей представления бизнес-моделей современные технические средства по-прежнему уступают... головам ваших сотрудников. Я в свое время писала много тьюториалов по компьютерной графике, занималась виртуальной реальностью (VR) и навидалась технической роскоши в те времена, когда она была в России только в ВПК и у компаний, которые импортировали этот

софт и железо. Да, виртуальная реальность производит сильное впечатление: «Долби Стерео» лучше звука в телевизоре «Рубин», шляпки и перчатки для работы в виртуальной среде позволяют отлично развлечься, а фильм «Матрица» — это круто. Но после десятилетия работы с VR скажу честно: главная виртуальная реальность находится в голове человека. И даже «Матрица» и VR



несравненно слабее снов, которые вы видите и забываете каждую ночь, виртуальная реальность в голове команды бизнес-проекта гораздо сложнее и подвижнее того,

что можно смоделировать на любом компьютере. И если удастся запустить процесс, в котором идеи и процессы решения проблем становятся общими, то по степени воздействия на людей их деятельность — это самая мощная виртуальная реальность. Тем более что истинно интерактивная VR пока на тренингах недоступна — слишком это дорогое удовольствие.

Так что техника нужна там, где не нужно близкое общение людей и невозможна индивидуальная работа. Когда вы делаете презентацию на 200 человек, без проекторов и микрофонов не обойтись. Если вам нужно выжать стандартный кусок лекционного материала, удобно показать его в виде презентации. Но как только возникает case study на материале клиента, нужна умная голова и внимательный взгляд. Техника нужна

для записи: видеокамера нужна на коммуникативном тренинге, чтобы клиент увидел, как он убивает своего партнера даже в деловой игре. Но средствами психодрамы вы можете показать ему не меньше, чем видеокамера, а даже больше, ибо кроме диагностики проблемы психодраматический подход позволяет найти и опробовать ее решение. Другой пример: компьютер с подключением к Интернету нужен мне до зарезу на тренинге по созданию корпоративного сайта. Но это тренинг по использованию технического средства в целях бизнеса — он предполагает, что само средство надо показать в деле, иначе это будет «меловой период компьютерной техники», когда о вычислительных приборах рассказывали с мелом у доски.

## Пред- и посттренинговое сопровождение

Калугина. *Товарищ Новосельцев, это ваш отчет? Делом надо заниматься серьезно или не заниматься им вообще. Статистика — это наука, она не терпит приблизительности! Как вы можете пользоваться непроверенными данными?*

Новосельцев. *Я проверял.*

Калугина. *А вы обратили внимание, что у нас регулярно возникают перебои с теми или иными товарами?*

Новосельцев. *Конечно, я же хожу по магазинам.*

Калугина. *Это происходит оттого, что те или иные товары не запланированы такими ротозеями, как вы! Извольте переделать.*

*Из фильма «Служебный роман»*

**Под предтренинговым сопровождением** я здесь не подразумеваю комплексные программы консалтинга и ассесмента, ибо сейчас речь идет только о тренингах и тренерах. Системный анализ персонала и кадровый консалтинг на предприятии — это тема отдельного разговора. Здесь речь идет о том, что можно сделать перед тренингом, если компания заказала именно тренинг или серию тренингов.

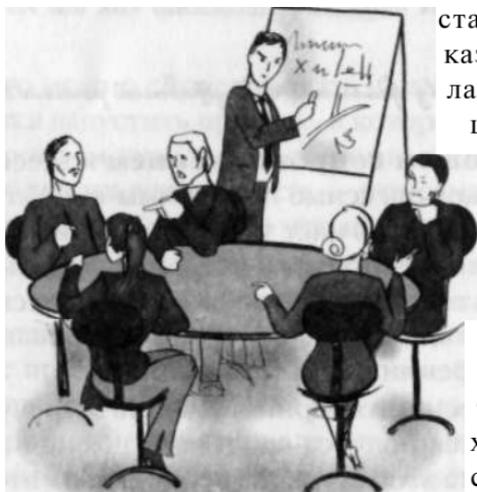
Перед корпоративным тренингом принято делать встречу тренера с группой: она длится полчаса-час и направлена на уточнение запроса группы. На этой встрече тренер знакомится с группой, в краткой форме собирает ожидания, определя-

ет степень «прогретости» группы, ее суммарную готовность к обучению, настрой. Предварительная встреча помогает клиенту (зачастую это менеджер по персоналу или руководитель отдела) разделить с группой ответственность за выбор тренера и темы, получить поддержку группы. Но корректировка заказа группы на предварительной встрече — это не все ее содержание. Частенько на этой встрече тренер проводит диагностику возможных конфликтных тем, которые есть в компании, но остались за скобками переговоров руководства и тренера, — эти темы могут возникнуть на тренинге в виде подводных течений и работать с ними при предварительной подготовке легче, чем в ситуации «неожиданной атаки».

Я как-то вела серию тренингов продаж в компании. Среди проекта обучения в компании начались серьезные кадровые перестановки на самом верху: люди, пришедшие на тренинг, могли думать только о своей безопасности и испытывали чрезвычайный ужас и агрессию, полные мыслей о потенциальном увольнении или каких-то иных неприятных неожиданностях. При этом, несмотря на мои объяснения, что вся информация остается в пределах комнаты тренинга, говорить об этой теме они отказывались, боясь, что у стен есть уши. Было очевидно, что пока не разрешится тема страха, обсуждать технику продаж невозможно: по всем правилам пирамиды Маслоу, пока нет безопасности, все остальные задачи имеют очень низкий приоритет. Доступное для переговоров

руководство компании о перестановках говорить также отказывалось, ибо ситуация была за пределами их компетенции — указания шли от владельцев компании.

В ответ на эти процессы я объявила дополнительную встречу с очередной группой перед тренингом и на ней попросила ревизовать темы тренинга с учетом происходящего. Затем новый список проблем мы переформулировали в терминах ситуа-



ции продажи, ибо любые кадровые перестановки — это следствие своего рода продаж: люди сравнивают прибыли и убытки, получаемое и отдаваемое, возможности и потери и так далее — и принимают решение о том, кого повысить, кого понизить, кому прибавить зарплату, кому снизить и так далее. В результате техники продаж, заказанные компанией, изучались на горячем материале при большом интересе и активности группы. После того как мы разобрали вопрос о продаже менеджерами самих себя, экстраполировать изученные и освоенные техники на работу с клиентом не составило труда. В итоге мы смягчили по мере сил текущую ситуацию и достигли нового уровня понимания в области продаж в сложных ситуациях. И предварительная встреча сыграла серьезную роль в этом деле: она дала группе понимание, что тренинг можно потратить на вопросы, которые их волнуют, и что они в силах помочь себе в этих непростых обстоятельствах. Руководство же получило тренинг на заказанную тему, эффективно адаптированную к тревожной ситуации, которая сложилась в компании.

Бывает, что клиент не в силах организовать предварительную встречу: например, он везет региональный топ-менеджмент со всей страны ровно на два-три дня и не может их собрать заранее. В этом случае, как и во всех других, лично я люблю добавлять к встрече предварительный заочный опрос будущих участников группы по поводу их интереса к темам тренинга. Для участников это довольно простая работа, зато полученная диаграмма интереса позволяет определить наиболее востребованные группой темы и часто — увидеть внутренние противоречия и проблемы в отношении участников с темами. Дело в том, что есть так называемые социально ожидаемые ответы. Например, часто случается, что все очень хотят обсуждать вопросы коммуникации в команде как тему в целом, но проявляют минимальный интерес к любой из конкретных задач этой коммуникации. Предварительное резюме: участники знают, что этой темой положено интересоваться, но на самом деле волнуются о другом. Например, руководство компании в Москве ощутило потребность в консолидации региональных представительств в рамках единого брэнда, а региональные «генералы» такой потребности не чувствуют и хотя и едут в Москву на предписанный им тренинг, саму тему им еще надо «продавать».

Понятно, что отказ тренера от предварительной встречи с группой, если об этом просит группа и/или клиент, — это дурной знак. Либо тренер ужасно горд собой, либо он не хочет видеть группу лишней раз, либо и то и другое. В любом случае это «звонок» для HR-а. Бывает, что тренер соглашается на встречу и даже просит о ней, а на встрече группа его отвергает. У меня был чудесный проект: в компании агрессивный и мощный менеджмент «сносил» тренеров, и компания отказывалась от тренинга... в течение трех лет. С одной стороны, это, видимо, был способ мотивации персонала (раз заявили, что учиться у других вам не надо, совершенствуйтесь теперь сами), а с другой — способ реального поиска тренера, который мог бы соответствовать корпоративной культуре и силе компании. Кстати, про то, что предыдущих тренеров отвергали, мне сказали после того, как я прошла «квалификационный барьер». Так что предварительная встреча может быть диагностической со всех сторон: и со стороны тренера, и со стороны группы, и со стороны HR-а и топ-менеджмента, заказывающего тренинг.

**Что касается посттренингового сопровождения,** то принято считать, что тренер должен быть готов предоставить консультации по эффективному применению полученных на тренинге знаний при решении практических задач организации. Как минимум такая консультация должна входить в состав тренинга, как максимум — тренер должен быть готов выступить в роли консультанта по «управлению изменениями».

Другими словами, это требование звучит так: тренер должен уметь диагностировать актуальную ситуацию, совместно с клиентом определять план перехода от настоящего состояния к желаемому. Есть чисто тренинговые формы посттренингового сопровождения — это follow-up тренинги или семинары, которые, как правило, проходят через 2—3 недели после тренинга и длятся от 4 до 8 часов. Они предназначены для разбора case studies по проблемам, которые клиенты, участники тренингов, накопили, используя на практике изученные приемы, методы, подходы и идеологии. Это удобный и разумный формат. Возможен консалтинг, написание текстов и иные формы посттренингового сопровождения: здесь многое зависит от воображения клиента, наличия у него времени и возможности анализировать и корректировать результаты применения знаний и навыков, изученных на тренинге.

## Глава 16

# Задачи и проблемы обучения персонала в риэлтерских компаниях

*Возможно, Земля не знала более смелого эксперимента, чем оттоманская система управления. Ее ближайший теоретический аналог — республика Платона. В Соединенных Штатах Америки человек, воспитанный в среде лесников, может дойти до кресла президента страны благодаря своим способностям и труду, но не благодаря тщательно отработанной системе, которая толкает его вперед.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Технология обучения персонала в каждой компании и отрасли, кроме стандартных описанных выше компонент, имеет и свои особенности. С точки зрения обучения персонала один из наиболее нетривиальных рынков — это риэлтерский. На нем мы и посмотрим, как классические задачи корпоративного обучения выглядят в реальной практике бизнеса.

Вхождение в профессию риэлтера занимает 1—3 года, в зависимости от исходной квалификации, обучаемости и личных качеств начинающего риэлтера. А проблемы, которые преодолевают менеджеры по персоналу и обучению на пути введения сотрудников в профессию и формирования сильного состава риэлтеров, упираются в одну важную особенность образовательной системы на этом рынке: на нем отсутствует базовое образование для специалистов. Поясню: программ MBA по недвижимости на сегодня предостаточно, однако люди, у которых есть деньги на такое серьезное базовое образование в области недвижимости, как правило, заводят после получения его собственный бизнес, а не идут сотрудниками в чужие риэлтерские компании. В результате крупные риэлтерские компании, задающие тон на рынке, оказываются перед серией серьезных проблем при подготовке и развитии персонала. О том, что с этим делать, и пойдет сейчас речь.

## «Спортивные» проблемы начинающего риэлтера

*Оттоманская империя никогда не спрашивала у своих новичков: «Кто твой отец? Что ты изучаешь? Можешь ли ты говорить на нашем языке?» Она изучала их лица и телосложение и говорила: «Ты будешь солдатом, а если покажешь себя достойно, то генералом!» или «Ты будешь ученым и знатным человеком, а если проявишь способности, то губернатором или премьер-министром». Оттоманская система не давала никаких гарантий относительно будущего и не перемещала по социальной лестнице, но учила их по своему закону, своей этике и своей религии и всегда заставляла помнить, что над их головами висит меч, который в любой момент может положить конец блестяще начатой карьере.*

*А. Любуер. «Правление оттоманской империи  
времен Сулеймана Великолепного»*

На самом деле отсутствие базового образования у большинства входящих в риэлтерские компании новых сотрудников — это только первая из серии проблем развития персонала. В недвижимость приходят люди самых разных исходных профессий — и в основном не профильных. Риэлтерский бизнес в Москве предполагает, что человек должен получить много навыков с нуля, освоить огромный объем различной фактической информации по московскому рынку недвижимости. Уже сам по себе такой объем подавляет нового сотрудника, а если бывалые коллеги начинают делиться с ним страшными историями о сложных и запутанных сделках, сопровождающихся судами и нервотрепками, то у новичка уж совсем подгибаются коленки.

Если сотрудник пришел из другой компании — например, перешел из маленькой риэлтерской компании в большую, то тут возникают не меньшие проблемы. В риэлтерском бизнесе обычно учат натаскиванием: дают алгоритм работы, просят не углубляться в суть происходящего и приносить прибыль по накатанным схемам. В результате, освоив некий объем и стиль работы на предыдущем месте, новопришедший риэл-



тер начинает пытаться сохранить их на новом месте, потому что происхождение этих схем для него является сакральным знанием и пересматривать их он опасается из смутного религиозного чувства, что это разрушит его мир. Не смейтесь, алгоритмически выученные знания всегда так укладываются в голове. Ровно таким же образом, кстати, передаются семейные картины мира — никто уже не помнит, почему надо жить именно так, но все твердо знают, что иначе будет плохо. Разрушение таких схем ощущается человеком как опасность для жизненно важных основ бытия, соответственно сопротивление он оказывает бешеное.

А в риэлтерской компании (как и везде в сфере услуг) корпоративная культура и особый стиль работы с клиентом — это вопрос конкурентоспособности компании. Клиент отличает компанию именно по стилю работы, и его выбор, какая компания будет вести его заказ, определяется характером возникающих отношений, ибо базы данных по недвижимости в большой степени общедоступные. В итоге новичок, который пытается работать в новой компании по старым правилам и схемам, тут же входит в конфликт со всей организацией, которая в его поведении обоснованно усматривает опасность для себя. Результат: противостояние, в котором сотруднику крупной риэлтерской компании не позавидуешь. Идет борьба не на жизнь, а на смерть.

Если этого человека хотят сохранить, его нужно учить. Точнее, его нужно переучивать, а это самое сложное. Ибо пе-

реучить его надо уже не базе данных рынка недвижимости, а очень важному навыку: навыку перенесения и развития имеющегося опыта в новых обстоятельствах. Проще говоря, этого сотрудника нужно учить адаптивности, то есть умению по-новому развивать стратегии в новом контексте — и даже отказываться от каких-то стратегий. И чем успешнее был этот человек в своем старом стиле работы, тем мощнее он будет сопротивляться изменениям этого стиля. Ибо он знает, что у него получалось быть эффективным по-старому, а по-новому — еще неизвестно. Перед таким сотрудником возникает опасность поражения, которой подвергаются игроки в спорте, когда они меняют стиль игры: старым способом можно выиграть, но это не развивает спортсмена, ибо он про этот способ все уже знает, а новым можно проиграть, но получить видение новых задач и границ собственных возможностей. Увидев эти границы, их уже можно расширять.

Если компания хочет, чтобы сотрудник смог пережить опасность такого поражения и измениться, она должна дать ему поддержку. Один мой знакомый тайм-менеджер давал своей секретарше расписку, что он не уволит ее, прежде чем поставит программу, которая отслеживала, на что уходит рабочий день секретарши. Тайм-менеджерский анализ всегда ужасен с рациональных позиций — выясняется, что человек огромное количество времени тратит впустую. Но если сотрудник точно знает, что, изменив стиль игры, он имеет право проиграть, получить помощь и попробовать сделать что-то по-новому, он может рискнуть — и у него получится.

Понятно, что ему нужно определить какой-то срок, в течение которого изменение стиля работы должно произойти, а «спортивные» результаты — выйти на новый, более высокий уровень. Иначе сотрудник, которому разрешено экспериментировать вечно, может бояться новизны вечно, передавая всю ответственность за ситуацию компании. Однако в мире все гармонично: если сотрудник боится слишком долго или слишком сильно, его увольняют. А если компания дает слишком мало поддержки для слишком сложных задач, то сотрудник старается, пока может, а потом уходит со всем этим опытом туда, где к нему отнесутся более милосердно. И там, у конкурентов, может расцвести пышным цветом.

## Эмоциональная компетентность как ядерный навык риэлтера

*Оттоманская система обучения предъявляла человеку столь строгие требования, что только тот, кто полностью и безоговорочно порывал с привычной средой и входил в новую систему как изолированный атом, мог соответствовать ей по всем параметрам. Поэтому среди претендентов наименее пригодными оказывались дети мусульманских феодалов, обремененные клановыми и родственными связями, гордые своим происхождением и религией.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Положим, компания и риэлтер справились с ужасом перед объемом информации о рынке и даже преодолели проблему переучивания со старого стиля на новый. И тут оказывается, что и этого мало для успеха в риэлтерском бизнесе. Потому что риэлтерский бизнес — это практически такой же глубины общение с людьми, что и работа семейного доктора. За время продажи или покупки какого-нибудь элитного жилья часть семьи может успеть умереть, кто-то не преминет родиться, некоторые по ходу процесса разводятся или женятся, кто-то заболевает, кто-то передумывает, кто-то сходит с ума.

А уж когда дело доходит до денег, у всех оказывается свое мнение — и все заинтересованные и самые сильные члены се-



мы начинают бурно ссориться и орать, как итальянское семейство. В ответ наиболее слабые домочадцы в качестве реакции на эту невыносимую ситуацию в истерике звонят риэлтеру по ночам и тоже орут. И тут по мере подъема температуры наиболее нервные члены семьи находят «выход» и, наконец, затевают бешеные суды с петушиными боями. И в момент, когда риэлтеру уже кажется, что он уже окончательно сошел с ума и страшнее ему не будет... главный спонсор семьи берет и впадает в депрессию, разодранный на части внутренними и внешним противоречиями. И тут, посреди всего этого бедлама, наступает величественная и опустошающая тишина — в качестве финального аккорда этого экстатического концерта. Аминь.

Короче, дом продать — не поле перейти, тут за одну серьезную сделку поседеть можно. Поэтому риэлтер должен иметь крепкую психику и уметь работать с людьми, не начиная их ненавидеть. Иначе ему самому понадобится семейный доктор, причем психиатрического профиля.

Итак, риэлтера нужно учить работать с человеческим фактором, иначе никакие знания рынка недвижимости ему не помогут. В первую очередь это обучение предполагает «наращивание харизмы». При работе с клиентом и всеми третьими лицами, так или иначе вовлеченными в риэлтерскую сделку, необходимо глубинное и неформальное лидерство риэлтера. Он и доктор, и священник, и юрист, и психотерапевт, и немножко господь бог, един во всех лицах. И при этом его как бы нет, и решение о покупке-продаже принимает как бы семья. Короче, высокие отношения.

Клиенты ждут от риэлтера помощи, им нужно, чтобы он вызывал доверие и создавал ощущение надежности, они должны быть уверены в его этике и взаимопонимании — тогда процесс работы будет хорошо идти. Риэлтер должен сочетать в себе гибкость и жесткость в построении отношений и договоренностей, в управлении психологическими подспудными течениями разговора и реальными деловыми задачами купли-продажи. Общение с клиентом начинается с презентации и самопрезентации — и тут нужно знать и уметь использовать свои законы восприятия и коммуникации, в том числе невербальной. И использовать не стандартно, а индивидуально, в согласии с собственной природой и характером конкретного клиента. Далее, за этой первой, во многом интуитивной частью, следует чуть более рациональная фаза деловых

переговоров, в которых требуется грамотное задавание вопросов, работа с обратной связью, проницательность и умение увидеть скрытые сообщения и вывести их в пространство разговора. А какие-то — наоборот, оставить тайными, а какие-то сделать предметом тайного сговора между собой и клиентом, потому что в каждой семье есть скелеты в шкафу, при приближении разговора к которым клиент напрягается, и не надо его зазря тревожить. И это большое искусство — сочетание работы с тревогой семьи и ее желанием развиваться.

И при всем этом психологизме, для того чтобы оказывать влияние на ход переговоров, риэлтер должен быть убедителен и информативен. Видите, как за всеми этими требованиями просматривается необходимость личной харизмы? А за харизмой стоит еще один спектр задач: это саморегуляция, умение держать себя в руках и вовремя отпускать, умение быть спонтанным и контролирующим, способность отстраниться и отстроиться от чрезмерного вала деструктивных эмоций. И одновременно умение давать русло течению естественных чувств. И мудрость, чтобы отличить одно от другого. И, конечно, навыки снятия стресса — не только клиентского, но и в первую очередь собственного. И, наконец, поскольку смена жилья — особенно в случае если жилье элитное — и расширение семейных горизонтов — это смена имиджа, риэлтер — еще и серьезный имиджмейкер. Короче говоря, хороший риэлтер — это живой бог, который живет на земле и успешно мимикрирует под человека.

И напоследок надо сказать еще про одну тему. Будучи эмоциональной и рациональной одновременно, работа риэлтера является и радостной, и напряженной. Поэтому раз в 1–2 года ему необходимо осваивать новый взгляд на жизнь, переучиваться не столько техническим навыками или даже психологическим техникам, сколько расширять картину мира с тем, чтобы интегрировать и использовать накопившееся напряжение как ресурс. Так же, как спортсмен использует напряжение, копящееся в теле, на старте, чтобы пробежать очередную дистанцию. Ибо напряжение и расслабление, остановка и бег, эмоциональная включенность и рациональная отстройка от происходящего, техника переговоров и искусство эмпатии — все это энергия жизни. И если ее вовремя ревизовать и обновлять, вместо сгорания получается расширение возможностей. А это и есть счастье. И не только для риэлтеров.

## Глава 17

# Корпоративная культура современной российской компании: case study на примере рынка информационных технологий

*Перспективы человека в османской империи зависели от личной доблести и успехов в соперничестве со своими товарищами по службе. На каждой ступени обучения у него была возможность повысить служебную категорию; успех обозначал немедленное увеличение жалованья и рост шансов достичь карьерных вершин. Честь, оказываемая человеку, соответствовала занимаемой им должности и характеру реально исполняемых обязанностей.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

В кино есть понятие близкого, среднего и общего плана: это взгляд, при котором видно, соответственно, отдельную деталь, пространство размером с комнату и, наконец, общую панораму действия. В части 1 нас занимал средний план — мы наблюдали процессы, в которые вовлечены группы людей, постепенно приближаясь к отдельным задачам и проблемам развития и обучения персонала, которые мы уже крупным планом изучали в третьей главе. А теперь нам стоит перейти к панорамному видению и обозреть, что порождает и во что складывается работа с людьми в компании. То, что порождает процесс командообразования, работа над взаимопониманием и согласованностью действий, решение отдельных и системных вопросов развития и обучения людей, называется «корпоративная культура». Это атмосфера и система правил, которая отражает историю компании, определяет ее настоящее и лежит в основе ее будущего.

Одно из определений корпоративной культуры звучит так — это система принципов, обычаев и ценностей в организации, реализуемая в рамках конкретной предпринимательской деятельности и позволяющая всем сотрудникам компании двигаться в одном направлении. Корпкультура похожа на сеть капилляров, обеспечивающих кровообращение в организме компании, — она во многом невидима, но от ее состояния зависит жизнеспособность и развитие бизнеса. Будучи частью общей культуры страны, корпоративная культура в России наиболее активно и интересно развивается на динамичных рынках в зоне встречи западных и отечественных корпоративных стандартов. Один из таких рынков — рынок информационных технологий, где западные технологии управления и производства переплетаются с отечественными — самым тесным образом.

Этот параграф посвящен мини-исследованию типологии и состояния корпоративной культуры на мобильном интеллектуальном ИТ-рынке, потому что ее развитие в таком динамичном секторе позволяет видеть тенденции развития корпоративной культуры отечественного бизнеса в целом. Я постаралась представить внешние и внутренние точки зрения на проблему, поэтому моими экспертами в области корпоративной культуры ИТ-компаний ниже выступают Виктор Комар, директор Центра кадрового развития ИТ-компаний «Парус», специализирующейся на поставке корпоративных информационных систем, и Олег Барбашин, на момент исследования работавший менеджером по работе с корпоративными клиентами департамента подбора персонала и кадрового консалтинга компании «Delogys Group», которая специализируется на подборе персонала высшего и среднего звена для ИТ-рынка.

## **Краткая типология корпоративных культур на примере ИТ-рынка**

*Султан распределяет обязанности и должности поуровню достоинств подданных, не обращая внимания на богатство, влияние и популярность кандидата. Он*

*смотрит только на деловые качества и природные задатки, так что каждому воздается по заслугам и чем меньше люди обязаны своим успехом происхождению, тем больше они этим гордятся. Они считают, что хорошие качества не передаются по наследству: часть их дар Богов, часть — результат обучения, труда и усидчивости. Все очень спокойны и выдержаны. А нечестные, ленивые и пассивные всегда останутся внизу.*

*Фламандский дипломат О. Э. Де Бусбек,  
из «Турецких писем» 1555 года*

Надо сказать, что в разных странах и на разных рынках различно определяют содержание корпоративной культуры организаций, потому что в зависимости от обстоятельств и места меняется система приоритетов. В одних случаях на первое место выходят протокол и этикет, в других — быстрое получение прибыли. Какие-то компании уделяют большое внимание прописанности формальных документов, какие-то — неформальным отношениям между людьми и творческому духу компании. Структура приоритетов корпоративной культуры зависит от состояния рынка — стабилен ли он, от этапа развития компании, от политических и культурных обстоятельств — ритуал и правила обращения со старшими по рангу в Японии имеет одну структуру, а в России — совсем другую. В любом случае в глубинной основе правил поведения в компании лежат принципы, обычаи и ценности руководства, обкатанные профессиональным рынком и культурой страны, в которой работает компания.

ИТ-рынок, в силу своих тесных связей с Западом, откуда приходят технологии, и в силу большого динамизма, присутствующего этим технологиям, являет собой чрезвычайно показательную модель того, как будут развиваться корпоративные культуры в российском бизнесе в ближайшее время. То, что более медленным рынкам только предстоит, тут уже цветет пышным цветом. Олег Барбашин говорит, что в отечественных ИТ-компаниях бывает очень разная корпоративная культура, однако есть общие тенденции: «Если в компании есть служба по работе с персоналом, то корпоративная культура, как правило, находится на уровне. Один из признаков наличия высокой корпкультуры — само по себе наличие HR-менеджера. Вместе с ним возникает оценка эффективности работы сотрудников, аттестация, выявляются важные/ключевые



сотрудники компании, формируется кадровый резерв, выявляется потребность в обучении, возникает система развития персонала. Сейчас многие российские компании могут предложить сотрудникам хорошие условия. Развивается система компенсационных пакетов по образцу западных компаний: оплата мобильных, предоставление машины от компании, медстраховка. Многие компании проводят шикарные корпоративные мероприятия, зачастую с выездом за рубеж — причем маленькие, но хорошо зарабатывающие ИТ-компании человек на 50 могут вывезти практически всех своих сотрудников».

Олег Барбашин в последние годы специализировался на подборе высшего менеджмента в ИТ-компаниях, и у него сформировалась некая типология корпоративной культуры на сегодняшнем ИТ-рынке. Этим типом три:

— есть прозападные крупные компании (200—500 человек). Они быстрые и четкие, в них условия работы уже абсолютно западные. В этой категории доминируют дистрибьюторские компании в области системной интеграции: это «крупный средний» бизнес, зарабатывающий десятки миллионов долларов;

— следующий, более слабый, уровень корпоративной культуры на ИТ-рынке — это авторитарные жесткие структуры на 100—300 человек, лишённые элементов делегирования полномочий. В таких компаниях принятие решений идет только сверху, а продажи держатся за счет связей владельца и нескольких ключевых менеджеров компании. Зачастую там при четкой организации и прописанных обязанностях наличествует очень большая текучка, потому что из людей выжи-

мают все, что можно. В этой категории много компаний-дистрибьюторов и разработчиков программного обеспечения;

— низший уровень корпоративной культуры — зачастую это маленькие компании (до 150 человек), которые практически не изменились за последние 10 лет. У них ограниченный стабильный круг постоянных клиентов, они не расширяются и не имеют ни четких целей, ни миссии. Люди просто зарабатывают на жизнь и не расширяют свое представление о бизнесе. Однако если такая компания перерастает 150 человек, в ней неизбежно возникает оптимизация бизнес-процессов и рост корпоративной культуры.

Корпоративная культура любой компании обычно включает явно приписанные компоненты: правила поведения, документы, представляющие миссию и видение компании, должностные обязанности и документированные деловые стандарты. Кроме всего этого, есть негласные правила эмоционального поведения, ритуалы обращения к вышестоящим, легенды и мифы, передаваемые из уст в уста, которые помогают сотрудникам понимать, как принято вести себя в организации. Миссия, видение, кредо, девизы могут обсуждаться публично, мифы, легенды, слухи и секреты передаются в кулуарах — так люди формируют и передают корпоративную культуру. Форма культуры неотъемлема от ее содержания: в иерархических организациях даже неформальные мероприятия будут походить на партийное собрание, в компаниях с творческим духом даже должностные обязанности имеют поэтический вид.

Виктор Комар говорит, что в его компании вопрос формализации корпоративной культуры решен так: «Прописанной корпоративной культуры у нас нет, однако есть миссия и философия компании, представленные открытым текстом на нашем сайте и в рекламных материалах. Корпоративная культура понимается как логическое продолжение политики компании. На мой взгляд, корпоративная культура предприятия складывается под воздействием совершенно разных факторов: она в первую очередь зависит от характера и комплексов организаторов компании и специфики рынка. Со временем корпоративная культура формализуется в виде некоторых официальных документов, которые, кстати, не всегда соответствуют реалиям. Так что работать лучше с первоисточником, то есть с менталитетом и мировоззрением сотрудников».

Это очень резонно, поскольку формальные документы корпоративной культуры компаний прописываются частично по прецеденту имеющихся (иногда стремительно устаревающих) правил поведения, естественно сформировавшихся в компании, а отчасти — по образу идеалов руководства, в том числе неосуществимых идеалов.

Олег Барбашин говорит, что в компании Delogys Group, корпоративная культура которой согласована с корпоративной культурой ИТ-рынка, для которой она работает, есть общие внутренние, прописанные правила работы, говорящие сотрудникам, что можно и что нельзя с клиентами: «Эти правила мы формализовали сами для себя и их основная цель — долговременная работа с клиентом. Например, одно из этих правил — конфиденциальность информации в рекрутменте. Другое правило: консультант компании не имеет права делать предложения сотрудникам клиентов: в отличие от других компаний, мы за этим строгого следим, отслеживая информацию с помощью CRM-технологий. А, например, основное корпоративное требование к нашим собственным сотрудникам — человек должен уметь работать в команде».

Технология прописывания корпоративной культуры связана с ее типом. Корпоративные культуры делят обычно на культуру власти (жесткая иерархическая структура, высокая власть руководства, высокое значение личной преданности), ролевую культуру (четко прописанные стандарты, эффективная бюрократия, строгое распределение ролей), культуру задачи (высокие требования к профессионализму и командности, ориентация на результат, лидирует в каждый момент тот, кто является наибольшим экспертом по проблеме) и культуру личности (группа творческих людей, каждый из которых добивается собственных целей в меру доступа к ресурсам, способности договариваться и профессионализма).

Как правило, некий тип культуры оказывается ведущим для компании, но его дополняют черты какого-то или нескольких остальных типов. Это обусловлено отчасти тем, что в реальном мире нет чистых форм, отчасти тем, что компании интегрируют различные корпоративные стили по мере развития подразделений с разными функциями. Например, Виктор Комар описывает тип культуры «Паруса» таким образом: «Наша компания — поставщик корпоративных информационных систем, проще говоря — ИТ-компания. Сформиро-

вана в 1990 году на заре рыночных реформ несколькими офицерами ВМФ. Это и обуславливает нашу корпоративную культуру: с одной стороны, она включает стремление к порядку, четкости и управляемости, с другой — заинтересованность каждого сотрудника в конечном результате. На ИТ-рынке очень высокий интеллектуальный потенциал сотрудников, поэтому многое зависит от персонала, и жесткая иерархия в такой отрасли не работает. Без интеллектуальных лидеров в начале 90-х просто невозможно было выжить. Потом к этим особенностям прибавился рост численности сотрудников — сейчас в компании работает уже более 1200 человек, что для компьютерного бизнеса очень много.

Вообще, за историю нашей компании ее культура несколько раз трансформировалась. Мы пережили переход от семейного бизнеса к формальному предприятию, потом от простого предприятия — к диверсифицированной корпорации: сейчас у нас несколько бизнесов и своя региональная сеть. Такое развитие компании естественным образом привело к сосуществованию нескольких корпоративных культур в разных бизнес-единицах. Работа на разных рынках требует соответствия разным требованиям. Однако в единой большой компании не может быть оторванных очагов уникальности, должны быть правила, система. Поэтому «Парус» сегодня — это большая машина. Здесь работают технологии. Фантазии и эксперименты могут жить, только если они выделены отдельно и для них созданы условия».

В «Delogys Group», состоящей из 50 человек и занимающейся совсем иным бизнесом, чем «Парус», корпоративная культура — ролевая. Олег Барбашин говорит: «Мы берем людей самостоятельных и командных одновременно. Они высоко мотивированы, мы им доверяем, они работают подолгу. В нашем бизнесе нужно уметь быть настойчивым, терпеливым. По мере развития компании наша корпкультура становится четче, возникает иерархическая структура, прописываются стандарты взаимодействия, общие правила».

Если по приведенной выше классификации расписывать ИТ-компании российского рынка, то получится такая картина. В области дистрибуции доминирует культура власти — без этого не продашь. Системные интеграторы, со своей стороны, предпочитают иерархическую модель власти в силу своих больших размеров и характера задач, однако используют

культуру задачи для поддержания профессиональных стандартов в компании. Разработчики ПО придерживаются ролевой модели корпоративной культуры, которая обеспечивает эффективное ведение многих проектов параллельно — и поддерживают ее элементами культуры личности, без которой не возникнет оригинальных идей.

## Ценности корпоративной культуры отечественной компании

*Оттоманские падишахи, как и другие успешные кочевнические завоеватели земледельческих народов, управляли империей с помощью обученных рабов, и это стало залогом продолжительности их правления и мощи режима. Римская католическая церковь и сейчас может из крестьянина сделать священника, но она никогда не выбирала кандидатов для этого из враждебной религии. Оттоманская система тщательно отбирала рабов и готовила из них управителей государства.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Описывая корпоративную культуру произвольной компании, можно выделить довольно длинный ряд специфических культурных ценностей, которые описывают внутреннее «лицо» организации. В число этих ценностей, как правило, входят:

- предназначение организации и ее «лицо» (высшее качество, лидерство в своей отрасли, дух новаторства);
- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу, уважение старшинства и власти);
- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров, важность постов различных вице-президентов, роли разных отделов);
- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах, уважение к индивидуальным правам, обучение и возможности повышения квалификации, справедливость при оплате, мотивация людей);
- организация работы и дисциплина;
- стиль руководства и управления (авторитарный, кон-

сультативный или стиль сотрудничества, использование комитетов и целевых групп);

- процессы принятия решений (кто принимает решения, с кем проводятся консультации);
- распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо);
- характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам, возможность контактов с высшим руководством);
- характер социализации (кто общается, с кем во время и после работы, особые условия, такие, как отдельная столовая и др.);
- пути решения конфликтов (желание избежать конфликта или идти на компромисс, участие высшего руководства);
- оценка эффективности работы (тайная или открытая, кем осуществляется, как используются результаты);
- отождествление с организацией (лояльность и целостность, дух единства, удовольствие от работы в организации).

Понятно, что в любой компании есть определяющие факторы корпоративной культуры, а есть менее важные, те, на которые не обращают особого внимания. Компании бывают разные. В одной нестандартная форма одежды вызовет у людей бурю возмущения, в другой ее не заметят, но зато взрыв будет, если нарушится тайна процедуры оценки эффективности чьей-то работы или будет обнародована чья-то зарплата. В одной компании начальнику говорят «ты», указывают на ошибки и входят в кабинет без стука, в другой неосторожно сделанное в курилке замечание может повлечь за собой репрессии. В одной проектная группа даже не догадывается, что за смежной стеной нужная ей технология уже разработана соседним проектным отделом, в другой все know-how аккуратно систематизируются и обнародуются. И так далее.

В этом исследовании мы имеем два примера чрезвычайно разных организаций — кадрового агентства, работающего для ИТ-рынка, и крупного поставщика ИТ-систем, так что можем наблюдать изрядную разницу в описании и их культур, однако некие общие стандарты присутствуют.

Виктор Комар говорит, что в его компании бизнес — это в первую очередь эмоции и отношения между людьми — и заказчиками, и сотрудниками, поэтому обязательна мотивация на результат, приоритет отдается более опытным и результа-

тивным, кадровики ведут личную работу с каждым сотрудником. Как любой крупной компании, «Парусу» приходится уделять много времени организации работы и дисциплине, формализовывать деятельность, вести учет всех контактов, взаимоотношений. В целом политика такова: для работников сервисных подразделений главное — это дисциплина, для бизнес-подразделений главное — это результат. Что касается стиля руководства и управления, то в ИТ-бизнесе авторитарный стиль практически невозможен. Как правило, руководитель — это более опытный эксперт, наставник и одновременно организатор. Виктор отмечает, что процессы принятия решений в «Парусе» — коллегиальные, включая, конечно, обсуждение и согласование с руководством.

В отличие от «Паруса», крупной компании с 13-летней историей, маленькая организация «Delogys Group», созданная в 2001 году, имеет иные задачи, что сказывается на стиле управления и принятия решений — и на том, как говорят об этом ее сотрудники. Олег Барбашин выделяет следующие определяющие факторы корпоративной культуры: «Предназначение организации и ее «лицо» для нас важно: мы позиционируем себя как компания, которая должна быть лидером на ИТ-сегменте рынка. Мы осуществляем подбор высшего состава наших клиентов-организаций, однако к ключевым клиентам у нас комплексный подход — для них мы ищем специалистов разных уровней, ибо для нас ценно долговременное сотрудничество. Понятия старшинства и власти в нашей компании выглядит так: сотрудник работает на результат, и компания заинтересована в том, чтобы ему помочь. Помощь эта состоит не в порицании недостатков, а в содействии: старшие и более опытные сотрудники помогают менее опытным в решении их проблем, это своего рода командность. Организация работы и дисциплина также важны: у нас проработанные схемы деятельности, стиль, в который новый человек должен вписаться. Вообще у нас люди ориентируются в работе друг на друга и готовы помочь, нам важно, что сотрудники действуют от лица компании, поддерживая единый стиль поведения перед лицом клиентов. Нам важна командность».

Распространение и обмен информацией — в ИТ-отрасли отдельная забота: в компаниях идут огромные потоки информации, ведутся очень сложные проекты, поэтому важна высокая информированность сотрудников. В «Парусе» это приводит к тому, что высшее руководство компании доступно для

сотрудников в очной форме, но регулярное горизонтальное взаимодействие между подразделениями идет в письменном виде, чтобы не допускать разночтений и потери информации. Отдельная тема корпоративной культуры — это оценка работы персонала и техника решения конфликтов. По словам г-на Комара, основной путь решения конфликтов в «Парусе» — это профилактика: «Мы стремимся избегать конфликтов и устранять их зародыши на самых ранних стадиях развития. Оценка эффективности работы сотрудников является неотъемлемой частью мотивации. Она проводится открыто — для этого есть отдельное подразделение».

В «Delogys Group», несмотря на разницу характера и размеров компаний, схожий стиль руководства и управления, влияющий на распространение и обмен информацией и обращение с людьми. По словам Олега Барбашина, «это скорее стиль сотрудничества. Есть обязательные еженедельные митинги для общения сотрудников по общим задачам и процессам. Контакты с руководством в нашей компании по большей части письменные, хотя при необходимости можно решить вопрос и напрямую. Оценка эффективности работы менеджеров в нашей компании — открытая. Она осуществляется руководством и методология ее всем известна, потому что связана напрямую с финансовым результатом». Интересно, что на фоне командного стиля работы в целом, ориентация на результат приводит в «Delogys Group» к довольно высокой соревновательности между сотрудниками.

Тема совместного досуга — важная и показательная часть демократичности и свободы корпоративной культуры. Виктор Комар говорит, что в «Парусе» существует много групп по интересам. Руководство компании поддерживает общие занятия спортом и совместный отдых сотрудников. Вопросы отождествления с организацией решаются в «Парусе» так: хотя проектная работа приводит иногда к тому, что подразделения входят в противоречие друг с другом, но в целом люди идентифицируют себя скорее с коллективом, группой, чем с безликой организацией. В компании сильны командные интересы. «Delogys Group» также уделяет внимание развитию лояльности сотрудников за пределами рабочего дня, их ощущению себя частью компании. Проводятся различные корпоративные мероприятия для укрепления духа единства, такие, как, например, соревнования по пейнтболу.

Из этого сравнительного описания двух очень разных

компаний видно, что общая тенденция ИТ-рынка, как и всего российского бизнес-сообщества, направлена в сторону «гуманизации» и демократизации отношений с людьми. Все большее внимание уделяется эмоциональной компетентности сотрудников в общении внутри компании и с ее клиентами, усиливается стиль сотрудничества по вертикали и горизонтали, практикуется открытая оценка работы, расширяется спектр корпоративных мероприятий. При этом основой работы компаний остаются достаточно четко прописанные процедуры и общие для всех правила взаимодействия, без которых невозможно функционирование эффективной организации.

### **«Глубина» и «фундамент» корпоративных культур**

*Оттоманская империя пала, потому что пренебрегла человеческой природой. Она полностью игнорировала тот глубинный механизм, которые называется человеческой природой, а также религиозные и социальные нормы, диктуемые жизнью. Психологической компенсацией суровости воспитания и монотонности повседневной жизни стали неожиданные вспышки возмущения, которые оказались в полном противоречии с незабываемыми нормами и сказались на воинских успехах. А затем рабы-солдаты и рабы-администраторы успешно освоили методы свержения династий, которым они первоначально служили и у которых прошли выучку.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Типология культур позволяет составить общее представление об их содержании, однако степень «глубины», то есть проявленности культуры и уровень ее развития, зависит от многих параметров. Корпоративная культура может быть уникальная, порожденная особенностями творческого интеллекта руководителя, или стандартная, например, сделанная по западным образцам. Есть стабильные и очень изменчивые культуры, есть очень отчетливые и неявные, есть многообразные и неоднозначные, есть подробно прописанные и узнаваемые, есть размытые. Представителей стабильных, однозначных и отчетливых культур вы запомните сразу и уз-

наете потом на улице, как узнают военных по погонам. Сотрудников компаний с многообразной, неявной и размытой корпоративной культурой можно перепутать с посетителями даже в офисе компании. Бывает культура, принимаемая, разделяемая сотрудниками или находящаяся в периоде становления, изменения. Культура может отражать тоталитарные идеалы высшего руководства или демократически выражать общее мнение коллектива. Компания может быть лояльна к субкультурам или жестка к ним, стремясь к единому стилю во всех подразделениях.

Понятно, что любые крайности плохи, поэтому пропорцию перечисленных выше свойств каждая компания выбирает себе сама — в соответствии с идеями руководства, степенью демократии в компании, уровнем развития рынка и позицией самой компании на нем. Олег Барбашин говорит о своей молодой компании так: «У нас культура скорее уникальная в силу большой степени свободы и большой степени ответственности, предоставляемой сотрудникам. Правила поведения стабильны и довольно однозначны: у нас есть общий стиль поведения, отражающий идеалы высшего руководства, и его нужно выдерживать из соображений коммерческого успеха компании. Из этих же соображений мы не лояльны к возникновению субкультур — внешнее взаимодействие с клиентом должно быть стандартизовано, множественность тут недопустима, это вопрос сохранения стиля перед клиентом и кандидатом. В частности, с любым кандидатом мы работаем конфиденциально по определенной схеме очных интервью — и направляем резюме кандидата в компанию только с его согласия. Есть и другие прописанные правила работы, хотя понятно, что при этом не все правила и законы прописаны явно, поскольку часть корпоративной культуры передается из рук в руки, в процессе взаимодействия людей. Корпоративный дух нашей компании принимается сегодня сотрудниками в очень большой степени: общая культура поведения сложилась окончательно около полугода назад — и с тех пор у нас перестали возникать вопросы, связанные с взаимодействием, формой одежды и прочими особенностями. Все это сейчас известно всем».

Заметьте, как подробно может описать характер корпоративной культуры сотрудник компании, которая сформировалась не так давно. В отличие от нее, описание параметров

корпоративной культуры большой, стабильной и формализованной организации выливается в несколько строк.

Виктор Комар описывает параметры корпоративной культуры «Паруса» так: «У нас стабильная, демократичная система отношений, выражающая мнение коллектива и ограниченная установленными правилами». В этом описании видно, как за 13 лет компания сохранила культуру офицеров ВМФ —



описание корпоративной культуры в этой формулировке кратко, точно и выглядит как приказ.

Разница в стиле описания корпоративной культуры и ее характере выявляет различие в порядке приоритетов ее ценностей. В последние годы традиционно считается, что руководители российских компаний относят к приоритетам своей корпоративной культуры следующие: профессионализм сотрудников; их преданность и лояльность по отношению к фирме; система материальных и моральных стимулов поощрения квалифицированных специалистов. Для сотрудников компаний характерна иная последовательность приоритетов: это дружеские взаимоотношения с коллегами; возможность профессионального роста; материальные льготы и вознаграждения. Разница во взгляде «сверху» и «снизу» демонстрирует признаки социалистического наследия: руководство ценит решение деловых задач и лояльность, которые оно надеется стимулировать деньгами и нематериальными благами. Сотрудники любят хорошие отношения, возможность развития и деньги. То есть наверху надеются, что деньги мотивируют людей к более эффективной работе, а люди считают их обязательным приложением к хорошей компании и личному развитию. Эти тройки ценностей — своего рода «фундамент» корпоративных культур отечественных компаний.

Как же эти ценности сводятся в один список на ИТ-рынке? Олег Барбашин выделил в качестве главной ценности корпоративной культуры «Delogys Group» «профессионализм, понимаемый как достижение финансового результата», вслед за которым идут:

- материальные льготы и вознаграждения;
- система материальных и моральных стимулов поощрения квалифицированных специалистов;
- возможность профессионального роста;
- преданность и лояльность по отношению к фирме;
- дружеские взаимоотношения с коллегами.

Суммарный рейтинг этих ценностей в отечественных ИТ-компаниях г-н Барбашин проставил так:

- профессионализм, понимаемый как достижение финансового результата;
- материальные льготы и вознаграждения;
- преданность и лояльность по отношению к фирме;
- дружеские взаимоотношения с коллегами;
- система материальных и моральных стимулов поощрения квалифицированных специалистов.

То есть Олег как специалист по рекрутингу надеется, что для его клиентов дружба имеет несколько более важное значение, чем для его собственной компании, а деньги — несколько меньшее. Однако если сравнить эту усредненную линейку ценностей с рейтингом реальной ИТ-компания, ожидания не оправдываются. Виктор Комар считает, что в «Парусе» эти ценности в порядке убывания важности работают таким образом:

- система материальных и моральных стимулов поощрения квалифицированных специалистов;
- возможность профессионального роста;
- профессионализм сотрудников;
- материальные льготы и вознаграждения;
- преданность и лояльность по отношению к фирме;
- дружеские взаимоотношения с коллегами.

Интересно, что оба специалиста по кадрам для ИТ-отрасли поставили для своих компаний на последние места рейтинга дружбу на работе, которую очень ценят сотрудники, и лояльность этих самых сотрудников, которую так ценят работодатели. А лидирует в обоих списках, по сути, денежное вознаграждение. Думаю, это очень резонно: основой корпора-

тивной культуры может быть только то, на чем сходятся все стороны. И пока общая культура рынка не вырастет до уровня, когда человеческие ценности из тенденции станут доминантой корпкультур, список приоритетов руководства и сотрудников будет различным, потому что первые будут думать о своих деньгах в виде прибылей компании, а вторые — о своих деньгах в виде зарплат и бонусов. А у этих денег «симметричный смысл»: при таком подходе сотрудники являются средством получения денег для руководства, а руководство — средством получения денег для сотрудников. Их интересы сходятся в том, что чем больше заработают все вместе, тем больше и справедливей — при открытой системе оценки труда — достанется каждому. Однако пока «верх» и «низ» не начнут воспринимать себя партнерами, остальные приоритеты у них так и будут разными — и на переговорах у них будет все-таки общая платформа в виде денег, на которые они смотрят с разных сторон.

## Природа и оценка эффективности корпоративных культур

*Вторая Мессенская война изменила весь ритм спартанской жизни. Это была одна из тех войн, когда железо скывывает души тех, кто выжил. Испытание стало столь суровым, что общество не смогло восстановить полноту жизни и, став односторонним, зашло в тупик. Спарта, полностью захваченные перипетиями войны, не смогли расслабиться и найти достойный выход из тупика послевоенной ситуации. Для спартанской и оттоманской системы характерна изумительная эффективность на первой стадии, затем фатальная заостренность и надлом. Все это явилось следствием абсолютного пренебрежения человеческой природой. Каждый спартиат полностью посвящал все свое время совершенствованию воинских приемов и навыков. Спарта пожертвовала всем, что делает жизнь человека привлекательной, во имя создания несокрушимого военного аппарата и обнаружила, что дорого купленная власть бесполезна, ибо социальное напряжение настолько высоко, что любое нарушение стабильности может закончиться катастрофой.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Там, где расхождения в приоритетах больше, корпоративные культуры в ИТ-области менее устойчивы, чем в организациях, где возникает внимание к «человеческому фактору». Тривиально, но факт. Проверить это просто: дело в том, что текучесть кадров — это практически единственный критерий верности избранной корпоративной политики. Так, например, Виктор Комар не смог оценить общую текучесть кадров в «Парусе». Однако сказал, что в компании «часто возможны некоторые сокращения и последующие наборы (все зависит от объемов, которые «пляшут»)». Поэтому приходится привлекать сотрудников от партнеров, от клиентов и тому подобное». Это не очень стабильная ситуация для сотрудников, зато довольно стабильная для компании — руководство может считать состав постоянным «с точностью до приливов и отливов».

Олег Барбашин описал текучесть в «Delogys Group» как минимальную: «Мы не стараемся брать «не своих» людей, массовость нам не нужна. — мы аккуратно отбираем, тестируем людей и заботимся, чтобы они остались в компании. Процесс вхождения в должность в нашем бизнесе — это большое вложение со стороны компании длительностью в полгода. Поэтому выгодно нанимать только тех людей, в которых мы уже вполне уверены». Конечно, при росте размеров компании она просто не в состоянии подробно заниматься каждым сотрудником, его воспитывает скорее та самая развитая корпоративная культура. Принятый в молодую компанию с небольшой историей и количеством сотрудников человек может повлиять на общую атмосферу, поэтому с ним нужна целевая работа. Попав в компанию с длинной историей и массой персонала, человек оказывается встроен в большой организм, где его вес невелик и среда давит, формируя его поведение, пока оно не станет соответствовать внутренним стандартам корпоративной культуры.

Конечно, на любом рынке, в том числе и в ИТ-сфере, текучесть до некоторой степени объективно зависит от области деятельности компании. Исходя из здравого смысла и статистики, максимальная текучесть, как и следовало ожидать, наличествует в тех компаниях и у тех типов персонала, где деньги — единственное, что объединяет компанию и сотрудника, то есть в дистрибуторских компаниях среди продавцов-но-

вичков и молодых людей, склонных к поиску лучшей жизни и не видящих большой разницы между деньгами в одной или другой компании. Эти категории сотрудников и компаний не имеют общих ценностей, кроме денег, и поэтому их расставание при переходе сотрудника на близкую по размеру зарплату и условия труда не несет оттенка печали и вообще эмоциональной окраски для обеих сторон.



В компаниях системной интеграции и у разработчиков ПО текучесть кадров гораздо более низкая: там практикуется работа по проектам, а она идет долго, и профессионалы в проектах держатся. Тут возникают профессиональные ценности, разделяемые и компанией, и сотрудником. Ни сотруднику, ни компании расставание посреди проекта не выгодно не только из-за денег, но и из-за приязни к профессии, выбранному делу. Кроме того, по мере специализации сотрудника по какой-то теме — например, он осваивает автоматизированные банковские системы — человек продолжает расти в компании, которая, со своей стороны, предлагает ему новые задачи и более интересные «исследовательские» позиции. И ему нет смысла уходить: компанию и сотрудника начинает взаимоприятно привлекать любовь к общему делу, а не только денежные бонусы, которые, конечно, тоже очень важны. Это приводит к тому, что в компании растет командный дух, а за ним и корпоративная культура, которая — как сказано в определении, с которого я начала этот параграф, — позволяет всем сотрудникам компании двигаться в одном направлении. Аминь.

## Заключение

*Спарта продемонстрировала полную неспособность освоить невоенные формы контакта и наладить связи с соседями на мирной основе. Она потрясла Элладу крайней бестактностью, жестокостью и коррупцией, а затем разрушилась при введении товарно-денежных отношений и частной собственности. Женщины всегда специализируются менее глубоко, чем мужчины, и проявляют большую приспособляемость к меняющимся обстоятельствам, поэтому в период упадка Спарты власть во многом перешла к женщинам этой страны.*

*А. Дж. Тойнби. «Постижение истории»*

Зачем люди идут в бизнес? За деньгами. За карьерой. За социальным признанием и социальной защитой.

Компания дает владельцу деньги, славу и самореализацию. Компания дает сотрудникам возможность делать то, что они умеют, и платит им за это некие деньги. Работа в компании избавляет людей от сложных задач выживания в одиночку, которые решает владелец компании, в России зачастую ее возглавляющий. За благо быть социально защищенными компанией ее сотрудники платят согласием жить в той корпоративной культуре, которую создает руководство и владелец компании. За благо получать результаты труда сотрудника руководство и владелец компании платят необходимостью в какой-то мере соблюдать интересы этого человека.

Мы много лет жили в ситуации выживания. И люди шли в бизнес, чтобы выживать с помощью других людей. Бизнес — это жизнь в стае, в племени, в прайде, иногда — в толпе. Каждая стая имеет свои законы, соблюдение которых является условием успешного развития персонально каждой особи и командного развития всей системы. Несоблюдение законов приводит к расставанию со стаей. Все это правда. Но в последние годы рынок поднялся, и из ситуации выживания мы постепенно попадаем в ситуацию благополучия.

Теперь люди идут в бизнес, чтобы преуспевать, а не просто выживать. Все мотивы, которые я перечислила выше, ос-

таются: деньги, карьера, слава. Но в контексте перехода от выживания к благополучию все большее значение приобретают верхние уровни мотивации, а именно: самореализация и человеческие отношения.



Это означает, что в борьбе за хороших сотрудников владельцам бизнеса приходится развивать систему мотивации, особенно нематериальной. Это значит, что руководству, задающему тон в корпоративной культуре компаний, приходится активнее делегировать полномочия, устанавливать явные правила игры и давать людям возможность принимать решения и карьерно расти. Это значит, что управленческий стиль ведущих российских компаний в ближайшие годы станет более демократическим. А из тех компаний, в которых он таким не станет, лучшие люди будут уходить, ослабляя бизнес и лишая его перспективы.

Успех бизнеса в благополучном обществе зависит от степени человечности этого бизнеса. Потому в любой организации работают не функции. В организации работают люди. И жить они хотят по-людски.

*«Власть над свободными людьми более прекрасна и более соответствует добродетели, нежели господство над рабами. Не следует признавать государство счастливым и восхвалять законодателя, если он заставил граждан упражняться в том, что нужно для подчинения соседей, ведь в этом заключается большой вред. Ведь большинство государств, обращающих внимание лишь на военную подготовку, держатся, пока ведут войны, и гибнут, лишь только достигают господства. Подобно стали, они теряют свой закал во время мира. Виноват в этом законодатель, который не воспитал в гражданах умения пользоваться досугам».*

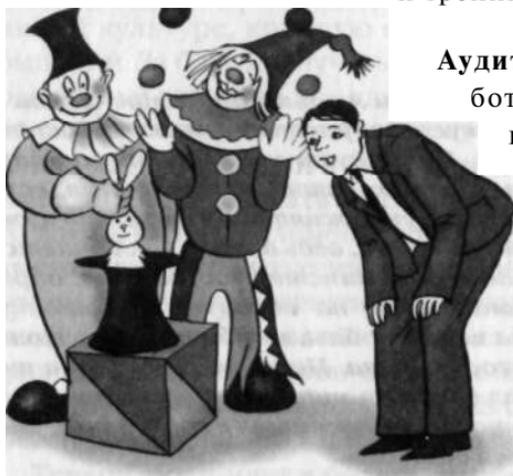
# Приложения

## Избранные программы тренингов

### Тренинг «Творческие решения в бизнесе» (2 дня)

Наталья Петрова, 2001 - 2004

**Аннотация:** Этот тренинг — о творческих решениях в бизнесе. У творчества в бизнесе есть секрет, своего рода диалектическое противоречие: с одной стороны, без творческих решений в команде бизнес становится неконкурентоспособным, а с другой — ни заказать, ни приказать творить сотрудникам нельзя, ибо выполнение задачи «пойди туда, не знаю куда, принеси то, не знаю что» приводит к свержению текущей власти, а невыполнение — к апатии или отчаянию в форме русского бунта, бессмысленного и беспощадного. А все от невозможности сделать указанное и достичь мировой гармонии. Как же управлять творчеством в бизнесе? А просто: творчески. Как это творчески? Об этом и тренинг.



**Аудитория:** Тренинг разработан для всех профессионалов, заинтересованных в развитии своего творческого потенциала или столкнувшихся с творческими задачами. Наибольшие выгоды из тренинга извлекают топ-менеджеры.

## **Официальный отзыв компании**

### **• Comstar Telecommunications» об авторском тренинге «Творческие решения в бизнесе»**

*Компания «Comstar Telecommunications» благодарит Наталью Петрову за интересный и полезный тренинг для своих сотрудников. Участники высоко оценили организацию тренером коллективного обсуждения их актуальных проблем и оригинальную форму подачи техник творческих бизнес-решений... Особенно эффективно, по нашему мнению, была проведена ролевая игра на материале проблем участников. Разбор тренером ее видеозаписи дал сотрудникам компании много интересных идей. Участники тренинга считают методику работы Натальи Петровой сильным стимулом к профессиональному развитию и дальнейшей учебе.*

*Руководитель Учебного центра Тузлукова Т.И.*

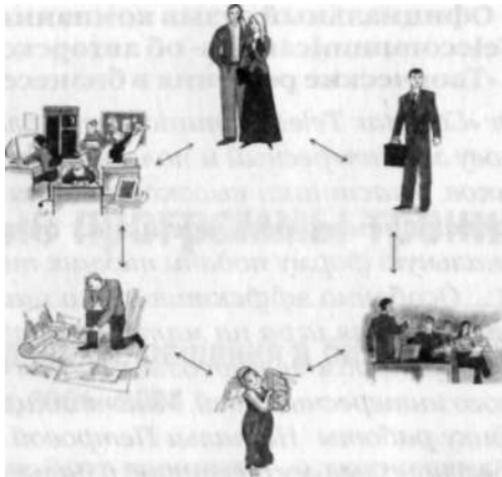
### **Официальный отзыв ООО «Северные Ветры» — «Пивоварни Ивана Таранова» об авторском тренинге «Творческие решения в бизнесе»**

*Компания «Северные Ветры» благодарит Наталью Петрову за интересный тренинг для своих сотрудников. Участники высоко оценили нестандартную подачу материала и профессионализм тренера.... Особенно результативной участники считают организованную в рамках тренинга коллективную творческую работу над актуальными задачами и проблемами компании. Наибольшую пользу участникам принесло освоение творческих техник командной работы и развития лидерской харизмы...*

*Генеральный директор компании Дмитрий Чибриков*

## **Тренинг «Организация корпоративного обучения: современные стратегии успеха от А до Я» (2 дня) Наталья Петрова, 2002-2004**

**Аннотация:** Тренинговых компаний много. Тренеров еще больше. Тренингов — масса. А менеджеру, ответственному за обучение сотрудников компании, нужно сформировать единую, эффективную систему обучения в компании. Этот тренинг представляет практическую технологию постановки



задач корпоративного обучения, при которой все стороны этого процесса (руководство, ответственный за обучение, участники тренингов и др.) оказываются довольны. Опытные специалисты по обучению и кадровому менеджменту получают новые идеи и современные подходы. А те, кто занимается корпоративным обучением недавно, приобретут практический системный инструмент для решения реальных задач, который будет служить им долго и надежно.

**Целевая аудитория:** HR-менеджеры, менеджеры по обучению, руководители корпоративных учебных центров, топ-менеджеры высшего и среднего звена, полномочные формировать программу обучения своих подчиненных — и заинтересованные сделать это эффективно и комфортно.

### **Отзыв участника открытого тренинга «Организация корпоративного обучения»**

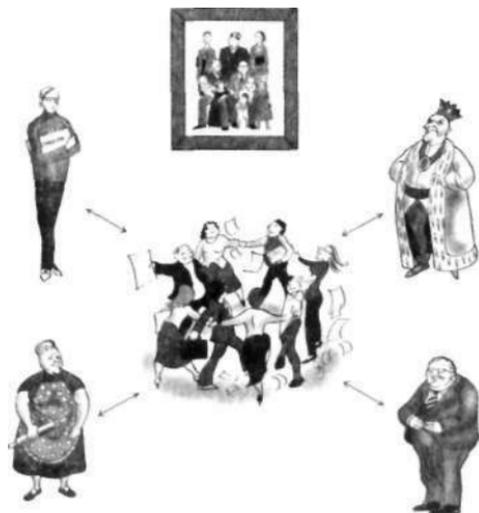
*Компетентность тренера, преподавательское мастерство, ответы на вопросы — отличные. Самым ценным для меня стал разбор моей проблемы и реальных кейсов других участников, а также консультации тренера. Это интересный, полезный и нужный тренинг для любых специалистов по обучению выше нулевого уровня. Думаю, для моей компании он окупится. В целом: классный тренер и яркое повествование.*

*Яна Кудрявцева, менеджер по обучению компании ПДС*

# Тренинг «Комплексная система мотивации персонала» (3 дня)

Наталья Петрова, 2002-2004

**Аннотация:** Эффективная мотивация персонала — один из ключей к успеху компании. Этот тренинг позволяет провести системный анализ механизмов и проблем мотивации в компаниях участников. Участники тренинга найдут системное решение проблемы мотивации и составят комплексную



систему мотивации (КСМ) для своих компаний, позволяющую руководству достигать своих целей в согласии с целями сотрудников, клиентов и партнеров компании. Общим итогом работы участников тренинга станет единая КСМ, являющаяся основой внутренних и внешних отношений эффективной организации. На этой базе участники тренинга смогут в дальнейшем развивать свою КСМ в соответствии с изменяющимися целями своей компании.

**Целевая аудитория:** Топ-менеджеры и руководители компаний, а также менеджеры по кадрам, обладающие высокими полномочиями в своих организациях. Проще говоря, сотрудники организации, полномочные и заинтересованные участвовать в разработке и внедрении системы мотивации.

## Отзыв участника тренинга «Комплексная система мотивации»

Данная на тренинге мотивационная схема оказалась шире традиционных подходов. Я не только получила ответы на вопросы, с которыми пришла на тренинг, но обнаружила также, что эффективная КСМ включает традиционную мотивацию как часть более широкого процесса. Мы решали и прямые, и косвенные вопросы, связанные с темой, — и получили полную картину необходимых изменений.

*Лайма Кузюкина,  
Руководитель отдела персонала  
ИТ «РосБизнесКонсалтинг»*

## Тренинг «Принятие решений в команде» (2 дня) Наталья Петрова, 2001-2004

**Аннотация:** Этот тренинг дает группам людей техники и знания для решения вопросов в команде. Он помогает превратить группу людей в единый «организм», оперативно принимающий эффективные решения. Его участники научатся адекватно ставить общие цели, конструктивно разрешать конфликты, понимать происходящие в команде процессы и управлять ими и, наконец, использовать творческие ресурсы группы во благо каждого и команды в целом. Тренинг проводится на материале актуальных проблем участников и дает реальные стратегии и механизмы командных решений в реальных условиях.



**Аудитория:** Тренинг разработан для специалистов и управленцев, участвующих в решении вопросов в команде.

**Официальный отзыв  
компании «Пруденс» (г. Харьков, Украина)  
на тренинг Натальи Петровой «Командообразование.  
Принятие решений в команде»**

*Консалтинговая группа «Пруденс» благодарит Наталью Петрову за интересный и актуальный тренинг для своих ведущих сотрудников. Участники тренинга получили новый взгляд на структуру компании и свое место в ней, систематизировали проблемы, четко сформулировали пути и методы развития подразделений и компании в целом... Участники отметили новый уровень понимания ресурсов, которые дает грамотная интеграция разнообразных мнений и индивидуальностей в команде при принятии решений... Наибольшую ценность для группы в целом имела деловая игра по принятию решений и факторный анализ командных задач, а также приведение в систему представлений о нашей компании в момент ее активного развития.*

*Директор консалтинговой группы  
«Пруденс» Андрей Каплин*

**Тренинг «Тайм-менеджмент» (1 день)  
Наталья Петрова, 2004**

**Аннотация:** Самый острый дефицит — это время. Деньги вернуть можно, а время уходит безвозвратно. Человек, который более эффективно использует время, лучше достигает своих целей и приобретает больше свободного времени, которое может потратить на свое развитие. Этот тренинг даст участникам возможность оценить привычные механизмы планирования, их преимущества и недостатки — и примерить на себя современные инструменты тайм-менеджмента.



### **Сводный отзыв на открытый региональный тренинг «Управление временем» (г. Саратов)**

*На тренинге были успешно выявлены проблемы индивидуального тайм-менеджмента. Практически всем вопросам, поставленным группой, было уделено достаточное количество времени. Наибольший интерес вызвало исследование психологических аспектов распределения времени, работа по установлению приоритетов в работе и техники делегирования полномочий. Особое внимание группа уделила согласованию персональных биоритмов и плана реальных работ, освоению тактик отказа, позволяющих управлять внешними «пожирателями\*» времени, и планированию свободного времени.*

### **Тренинг «Стресс-менеджмент» (1 день)**

**Наталья Петрова, 2001-2004**

**Аннотация:** Стресс — это физическая, психическая, эмоциональная и химическая реакция организма на то, что пугает человека, раздражает или угрожает ему. То есть, кроме всего прочего, стресс — это источник энергии. Этот тренинг — о том, как использовать энергию стресса для облегчения и улучшения вашей жизни, сделав стресс из противника союзником, причем хорошо управляемым.



**Официальный отзыв  
ООО «Цифровые системы связи» (г. Одесса, Украина)  
о тренинге «Стресс-менеджмент»**

*Компания прошла живой и динамичный тренинг. Участники открыли для себя новые возможности своевременной диагностики стресса и методы активизации внутренних ресурсов, познакомились с традиционными и новыми технологиями борьбы со стрессом и получили возможность конструктивно обсудить наболевшие вопросы, поэтому считают полезным проводить тренинг по стресс-менеджменту регулярно.*

*Коммерческий директор Демченко О.В.*

## Об авторе

*„Мы отличаемся от наших соперников тем, что не изнуряем себя постоянными военными упражнениями, предпочитаем в нашей привольной жизни заниматься каждый своим делом, оставаясь готовыми бесстрашно встретить любую опасность, если таковая возникнет. Тот факт, что мы сохраняем нашу боеготовность не перенапряжением, а свободной и раскованной жизнью, дает нам двойное преимущество. Нас не понуждают готовиться к ужасам войны, но мы встречаем их столь же мужественно, как и те, кто постоянно поддерживает в себе эту готовность. Кроме того, мы наслаждаемся искусством и развиваем свой разум, не поощряя изнеженности. Наши политики не чужаются домашних радостей, а те, кто посвятил себя делу, не утрачивают интереса к политике. Одним словом, я считаю Афинскую республику школой Эллады.*

*Фукидид. «История»*

### Наталья Петрова

Тренер-консультант,

специалист по творческим решениям в бизнесе и корпоративным программам обучения.

36 лет.

Контактные координаты:

e-mail: [natasha@com2com.ru](mailto:natasha@com2com.ru)

Web: [www.nataliapetrova.ru](http://www.nataliapetrova.ru)

## Основные направления и идеология работы:

### Сопровождение инноваций в бизнесе:

- индивидуальный консалтинг и коучинг для руководителей в инновационных ситуациях;



сопровождение переговоров и совещаний;  
разработка корпоративных программ обучения;  
проведение ключевых тренингов;  
написание стратегических текстов по результатам ключевых тренингов и переговоров;  
обучение и сопровождение внутренних тренеров;  
поддержка инновационных изменений в компании, включая медиацию в конфликтах.

### **Корпоративные и открытые тренинги:**

Творческие решения для бизнеса: новые техники создания конкурентных преимуществ; Техники творческих решений для бизнеса; Системное мышление в бизнесе; Творческая стратегия компании: идеи, люди, деньги, рынок; Эффективное поведение на рынках; Технология лидерства в новом десятилетии российского рынка. Чувства как инструмент бизнеса; Тренинги-консультации для лиц, принимающих решения, и спецпроекты под заказ.

Реклама и PR: Эффективная реклама: текст, образ, брэнд; Скрытые сообщения в рекламе; Модерация фокус-групп;

Корпоративный сайт; Эффективная презентация; Успешная выставка.

Продажи сложных продуктов и корпоративных проектов;

Команда: Корпоративный стандарт коммуникации; Принятие решений в команде; Комплексная система мотивации персонала; Организация корпоративного обучения; Стресс-менеджмент.

### **Исследовательская и просветительская деятельность:**

проведение системных исследований бизнеса;

специальные проекты с участием постоянных клиентов: исследования прикладных вопросов под заказ клиентов, анализ case studies и привлечение клиентов к исследованиям инновационных стратегий на материале их бизнеса; публикация статей и книг по результатам системных и частных исследований;

выступления на конференциях, семинарах, круглых столах, презентациях и др.;

партнерство с прессой: интервью, информация, совместные проекты и др.

### **Идеология:**

системная образовательная технология и творческий подход к достижению задач клиентов «под ключ»;

партнерство с клиентом в разработке программы изменений;

обучение эффективным технологиям ведения и видения бизнеса;

формирование творческих и деловых навыков долгосрочного действия на материале конкретных проблем участников;

постоянное развитие содержания и методик для обучения и сопровождения бизнеса;

просветительская направленность открытых проектов.

## **Образование:**

Выпускница кафедры вычислительной математики мехмата МГУ (1990).

В 1992—2004 гг. изучала современное искусство и технологии творчества, арт-терапию, сказкотерапию и работу с метафорами, психодраму, НЛП и Эриксоновский гипноз, перинатальную психологию и медицину, телесно-ориентированную и семейную терапию у ведущих российских специалистов.

Свободно владеет английским языком. Сдала с оценкой А+ курс микроэкономики в Лондонской Школе Экономики в 1993 г. Стажировалась по образовательным технологиям в Израиле (1995), по масс-медиа на BBC в Великобритании (1997) и по комплексным социальным системам в Центральном Европейском Университете в Венгрии (1997).

## **Профессиональная деятельность:**

Специализация в области образовательных технологий с 1989 года, кандидат педагогических наук (Российская академия образования, 1995). Более 150 аналитических публикаций в области ИТ, образовательных технологий и Интернет. Образовательные исследования 1995—1998 годов были поддержаны российскими и зарубежными фондами. Финалистка конкурса «Профессиональный успех» журнала «Cosmopolitan» в категории «Образование» (1997) и «Наука и технология» (1998). Лауреат Премии Европейской академии наук в области гуманитарных наук за книгу «Виртуальная реальность для начинающих» (1998). Web-музей картин Натальи Петровой вошел в международную базу данных The Art Stand в 1999 году.

В 1994 была аналитиком Агентства «СИТЭК»: участвовала в проведении социологических исследований. В 1995—1997 гг. в качестве эксперта Международного фестиваля компьютерной графики и анимации «Аниграф» вела анализ рынка компьютерной графики и виртуальной реальности, разрабатывала и писала рекламно-аналитическую кампанию фестиваля в

прессе, занималась консультированием. В 1998—1999 г. была PR-менеджером 3D Web компании «ParallelGraphics»: делала сравнительный анализ 3D Web технологий, разрабатывала рекламно-аналитическую кампанию в прессе, провела серию тренингов на базе 3D Web технологий компании, принимала участие в разработке маркетинговой стратегии. В 1999—2000 годах была менеджером ряда корпоративных и общественных Интернет-проектов, включая старт-ап Национальной Интел интернет Премии, а также разрабатывала контент-стратегии и практиковала коучинг в IT-компаниях.

Докторант Российского Института Культурологии РАН: с 1998 года проводит исследования и тренинги по инновационным методам ведения бизнеса и построения карьеры. Автор книг «Тренинг для победителя. Самоменеджмент эпохи Интернет» (Речь, 2002) и «Творческие решения в бизнесе» (Речь, 2004).

## **Список клиентов:**

Наталья Петрова вела корпоративные и открытые тренинги для сотрудников более чем 100 компаний крупного, среднего и малого бизнеса, включая: телекоммуникационные компании «Comstar Telecommunications», ООО «Цифровые системы связи» (Одесса), ИТ-Центр, ЗАО «Нурсат» (Алма-Ата), компьютерные компании Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант+», «IBS», «КРОК», «Jet Infosystems», «Информзащита»; медицинские компании: «Johnson&Johnson», «Клазко», ЗАО «Юнимед», «ЛЕК», «Шеринг»; издательские дома ИД «Открытые системы», журнал «Деловая информация», ИД «Айрис-Пресс»; банки Московский Индустриальный Банк, Московский капитал, Сбербанк; компании нефтегазового комплекса ООО «Центр нефтегазового бизнеса», ЗАО «Ранова», «Castrol», «British Petroleum»; производители ТНП Холдинг «Пивоварни Ивана Таранова», производитель соков «Vitmark», ОАО «АлейскЗерноПродукт» (Алтайский край); торговые дома «Красный Куб», «Эконика», «Вятский торговый дом» (г. Киров); транспортные компании: грузовые «Великан-Рустратор», авиа «Волга — Днейр» и железнодорожные Агентство «Рефперевозки»; автомобильный

бизнес: Сервисный Центр Honda «Aoyama Motors» и представительство «Honda Motor Co», ЗАО «АкТех», ОАО «КамАЗ»; ювелирный бизнес : ОАО «Алмазный мир» и ЗАО «Рута-урал»; строительные компании ФСК «Юниформстрой» и ЗАО «Западный Мост»; производственные организации Самарский завод «Электроштит», «Объединенная Металлургическая Компания»; а также ЗАО «Космос ТВ», Эссельте, Консалтинговая группа «Пруденс» (г. Харьков) , Исток-Аудио Трейдинг, РИАЛ Системз, Альвис Плюс, ЗАО «Домир», ЗАО «АМТ» МГТС, холдинг «Global Edge», ЗАО «Техкрипэнерго», Финкраска-ФК, Карелия Евроимэкс ДСП, туристическое агентство «Макс-Авиа», «Мортадель», Медиаресурс Холдинг, Ингосстрах, Media Service Video International и другие.

**Петрова Наталья Петровна**  
**ИСКУССТВО РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ**

Ответственный редактор *И. Федосова*  
Редактор *В. Кожемякин*  
Художественный редактор *В. Брынчик*  
Технический редактор *О. Куликова*  
Компьютерная верстка *Е. Мельникова*  
Корректор *Е. Сырцова*

Иллюстрации *М. Кузнецовой*

В оформлении обложки использован рисунок художника *К. Шаповалова*

ООО «Издательство «Эксмо»  
127299, Москва, ул. Клары Цеткин, д. 18, корп. 5. Тел.: 411-68-86, 956-39-21.  
**Home page: [www.eksmo.ru](http://www.eksmo.ru) E-mail: [info@eksmo.ru](mailto:info@eksmo.ru)**

***По вопросам размещения рекламы в книгах издательства «Эксмо»  
обращаться в рекламный отдел. Тел. 411 - 68-74.***

***Оптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канд»:  
ООО «ТД «Эксмо». 142700, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное,  
Белокаменное ш., д. 1. Тел./факс: (095) 378-84-74, 378-82-61, 745-89-16,  
многоканальный тел. 411 - 50-74.  
E-mail: [reception@eksmo-sale.ru](mailto:reception@eksmo-sale.ru)***

***Мелкооптовая торговля книгами «Эксмо» и товарами «Эксмо-канд»:  
117192, Москва, Мичуринский пр-т, д. 12/1. Тел./факс: (095)411-50-76.  
127254, Москва, ул. Добролюбова, д. 2. Тел.: (095) 745-89-15, 780-58-34.  
[www.eksmo-kanc.ru](http://www.eksmo-kanc.ru) e-mail: [kanc@eksmo-sale.ru](mailto:kanc@eksmo-sale.ru)***

***Полный ассортимент продукции издательства «Эксмо» в Москве  
в сети магазинов «Новый книжный»:***

Центральный магазин — Москва, Сухаревская пл., 12  
(м. «Сухаревская», ТЦ «Садовая галерея»). Тел. 937-85-81.  
Москва, ул. Ярцевская, 25 (м. «Молодежная», ТЦ «Трамплин»). Тел. 710-72-32.  
Москва, ул. Декабристов, 12 (м. «Отрадное», ТЦ «Золотой Вавилон»). Тел. 745-85-94.  
Москва, ул. Профсоюзная, 61 (м. «Калужская», ТЦ «Калужский»). Тел. 727-43-16.  
Информация о других магазинах «Новый книжный» по тел. 780-58-81.

***В Санкт-Петербурге в сети магазинов «Буквоед»:***

«Книжный супермаркет» на Загородном, д. 35. Тел. (812) 312-67-34  
и «Магазин на Невском», д. 13. Тел. (812) 310-22-44.

***Полный ассортимент книг издательства «Эксмо»:***

В Санкт-Петербурге: ООО СЗКО, пр-т Обуховской Обороны, д. 84Е.  
Тел. отдела реализации (812) 265-44-80/81/82/83.  
В Нижнем Новгороде: ООО ТД «Эксмо НН», ул. Маршала Воронова, д. 3.  
Тел. (8312)72-36-70.  
В Казани: ООО «НКП Казань», ул. Фрезерная, д. 5. Тел. (8432) 70-40-45/46.  
В Киеве: ООО ДЦ «Эксмо-Украина», ул. Луговая, д. 9.  
Тел. (044) 531-42-54, факс 419-97-49; e-mail: [sale@eksmo.com.ua](mailto:sale@eksmo.com.ua)

Подписано в печать с готовых монтажей 29.03.2005.  
Формат 60x90 /16. Гарнитура «Тайме». Печать офсетная.  
Бум. тип. Усл. печ. л. 14,0.  
Доп. тираж 4000 экз. Заказ 4032.

ОАО «Тверской полиграфический комбинат»  
170024, г. Тверь, пр-т **Ленина**, 5. Телефон: (0822) 44-42-15  
Интернет/Home page - [www.tverpk.ru](http://www.tverpk.ru) Электронная почта (E-mail) - [sales@tverpk.ru](mailto:sales@tverpk.ru)

