

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по телефону "Росечел" - 71652, 71655, 72025.

ИЮНЬ

Главная тема номера: **ОСТОРОЖНО: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА**



Татьяна Селиверстова



Мария Хлынина



Анастасия Хрисанфова



Елена Кохненко



Лариса Куренчанина



Оксана Вражнова

Объединенный выпуск

КС ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
**Коммерческие
споры**

**Административное
право**

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



№ 2 | 2016

**Взыскание ущерба с пешехода
в результате ДТП**

**Ущерб должен возмещать...
пострадавший???**

Споры о правах на программы для ЭВМ

Бунт на банкротном корабле...

**Проблемы взыскания задолженности
по договору поставки**

Супруги и долги

**Как проверить банковскую гарантию
и не стать жертвой мошенников?**

**Авторское право и компания. Немало
сложных проблем**

П Р У Д О В О Е П Р А В О

№ 6 (192)

ИЮНЬ 2016

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Владимир Алистархов

Что изменится в правоотношениях работодателей и CEO?

Надежда Мюганен

Обычно топы юридически хорошо подкованы

Оксана Вражнова

Работодатели уже давно «не танцуют» перед топами

Сергей Слесарев

Иностранные топы — легко ли уволить?

Владимир Петров

Индивидуальные предприниматели и увольнения: споры

Светлана Дубинская

Локальные нормативные акты: применение и возможности оспаривания

Николай Яковлев

Из отпуска по уходу за ребенком в суд



Владимир Алистархов



Надежда Мюганен



Оксана Вражнова



Сергей Слесарев



Светлана Дубинская

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ?

Новый взгляд на мотивацию сотрудников

Сьюзен Фаулер



Вы когда-нибудь наблюдали за своими коллегами или подчиненными в офисе? Представьте себе, что вы пришли устраиваться на работу в свою компанию. Единственный способ понять, как здесь все устроено, — внимательно смотреть на людей. Кто из них по-настоящему увлечен тем, что делает? Кто просто ждет, когда пробьет шесть часов и можно с облегчением устремиться к выходу? Кто с отсутствующим видом что-то строчит на компьютере? Кто часто прерывается, чтобы выпить кофе, поболтать с коллегами? Как часто слышен смех в вашем офисе? И главный вопрос — почему все эти люди здесь? Почему они делают то, что делают?

Эта книга — ответ. Эта книга — технология. Эта книга — абсолютно новый подход к мотивации. За моделью «Оптимальной мотивации» стоит более 10 лет научных исследований, проведенных авторами в разных странах мира, в том числе, и в России. Здесь есть ответы на главные вопросы: что такое мотивация и как она связана с вовлеченностью? Почему лидер не может никого мотивировать? Почему мотивация — это навык и как он связан с осознанностью? Откуда мы берем энергию и жизненную силу на работе? И еще ответ на очень важный вопрос: где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность?

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Когда кадровые агентства присылают «договорных» суперкандидатов («Сходи в компанию, пусти им пыль в глаза и скажи, что они еще не доросли до твоего уровня»), профессиональная беседа с HRD о мотивации кандидата легко это выявит.

Но вот понять наличие у кандидата такой компетенции, как **ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**, это головная боль HRD.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров



стр. 8

Ответственность — это способность и готовность, приняв решение, взять вину на себя и исправить сделанные ошибки, решить задачу...



Татьяна Селиверстова,
Demis Group

стр. 13

У него может сформироваться недостаточно серьезное или даже халатное отношение к работе — по принципу «авось пронесет»...



Мария Хлынина,
ГК «ГУД-ФУД»

стр. 19

Дело не в том, что агентство может вас водить за нос, а в том, что вы не понимаете особенностей этой услуги...



Анастасия Хрисанфова,
«СПСР-ЭКСПРЕСС»

стр. 26

Нужны оперативность, гибкость, разумная цена и клиентоориентированный подход...



Елена Кохненко,
«Меридиан»

стр. 32

Их задача — продать каждого кандидата выгодно, а моя — купить только нужного сотрудника с полным набором компетенций и соответствующего нашей корпоративной культуре...



Лариса Куренчанина,
«Прспект»

стр. 43

Мы с коллегами назвали этот подход «парадигмой ключевого голубя»...

стр. 61

Прием топ-менеджера — это серьезная процедура, к которой обе стороны подходят очень ответственно...



Сюзен Фаулер



Оксана Вражнова,
«МИЭЛЬ»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№21
(385)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт УП по управлению

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Курч А., Лапин А.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер

Подписные агентства
Андрей Чапайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08
Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Трибуна HRD

5

**Ответственность — это самая нелюбимая
эйчарами компетенция**

Татьяна Селиверстова, Demis Group

13

**Рискованно выбирать кандидатов только, например,
по сравнимому объему деятельности**

Мария Хлынина, ГК «Гуд-Фуд»

19

ОСТОРОЖНО: КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА
**Начинать работу с кадровыми агентствами,
не имея такого опыта, непростое дело**

Анастасия Хрисанфова, «СПСР-ЭКСПРЕСС»

26

Я даже знаю таких «постоянных» кандидатов...

Елена Кохненко, «Меридиан»

32

**«Договорных» кандидатов от кадрового агентства
вычислить порой сложно**

Лариса Куренчанина, «Проспект»

43

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Почему они не работают?

Сьюзен Фаулер

61

ДИСКУССИЯ
**Стоимость топов вырастет
с принятием нового закона**

Оксана Вражнова, «МИЭЛЬ»

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 31.05.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ №
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И.Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Ответственность — это самая нелюбимая эйчарами компетенция

Каким должен быть ответственный руководитель, на которого можно положиться в самом сложном деле или большом и сложном проекте? Как его выбрать из числа претендентов?



**Татьяна
Селиверстова**

Demis Group

У Высокий и серьезный уровень ответственности руководителя — как это выглядит практически в бизнес-структуре?

— **В** бизнес-структуре уровень ответственности возрастает от низших должностей к высшим: если для линейного руководителя 50% (по условной шкале ответственности) может быть вполне достаточно, то у CEO ее должно быть в два раза больше — до 95 — 100%. Здесь речь идет об ответственности как составляющей самой должности, так и о компетенции, которой должен обладать конкретный человек, чтобы успешно работать в компании.

Ответственность — это самая «нелюбимая» эйчарами компетенция: она вбирает в себя массу параметров и тяжело поддается конкретному, емкому описанию. Я бы сказала, что ответственность — это способность и готовность, приняв решение, взять вину на себя и исправить сделанные ошибки, решить задачу. Уровень задач может быть самым разным: для их решения требуются соответствующие компетенции, поэтому если руководитель на одном фронте задач проявляет максимум ответственности, а на другом, более сложном, выражает свою неготовность — это вовсе не значит, что его ответственность снизилась.

УИ Какие формы, приемы, методы, способы контроля и поддержки процесса производства, функционирования бизнеса вы наблюдали на практике?

— На практике, к сожалению, чаще всего приходится наблюдать недоуправление по целям (MBO), недоBSC (система сбалансированных показателей), недоуправление по KPI. Существуют и ситуации, когда система управления/контроля разрабатывается и даже внедряется по всем правилам, но оказывается неэффективной. Есть формат «управления по людям», когда бизнес выстроен таким образом, что

из всех бед его вытаскивают конкретные личности, потеря которых равносильна гибели всей компании. Правда в том, что система управления (а это и приемы, и методы, и формы контроля и поддержки функционирования бизнеса) должна начинаться с регламентации, то есть с выработки и поддержки системы требований, предъявляемых ко всему и всем. Уже на эту систему «наращивается мясо» в виде подбора персонала, мотивации и т.д. Вторая правда в том, что наивысшей эффективности можно добиться только при личном включении в максимум процессов. Вот здесь и начинается ответственность руководителя, его вовлеченность.

УИ Сколькими сотрудниками реально и эффективно может управлять и контролировать один руководитель?

— 7 — плюс-минус 2. Поправки: чем опытнее руководитель и чем более однотипную работу выполняют сотрудники, тем больше их может быть под началом руководителя. В наших реалиях есть серьезные отличия от западных: у нас, как правило, только 30% своего времени руководитель посвящает собственному управлению, а 70% уходит на решение иных задач. На Западе все наоборот.



ИЗ Из каких слагаемых (гарантий, страховок, противовесов) состоит **НАДЕЖНОСТЬ** бизнеса и чем и как может гарантировать успех **ОТВЕТСТВЕННЫЙ?**

— Надежность бизнеса — это свойство бизнесобразующих систем выполнять возложенные на них функции в течение нужного времени. В разных отраслях экономики и в разное время слагаемые надежности могут быть разными. Найти верную формулу и все составляющие — задача владельцев и CEO. По сути, найденная формула — это само по себе слагаемое надежности. Корректно выстроенная бизнес-модель, диверсификация или иная форма снижения внешних рисков, регламентация и люди. Например, на рынке инновационных услуг людей можно смело ставить во главу угла. Ответственный руководитель может гарантировать успех только той части бизнеса, которая находится в зоне его влияния и в зоне его полномочий. Если все горячие зоны компании будут в руках у реально ответственных руководителей, компания обречена на успех.

ИЗ Чем ответственный руководитель может и должен усиливать рычаги управления (ресурсы, качество персонала, рубежи защиты)?

— Как ни странно, полномочиями. Уро-

вень ответственности конкретного человека должен быть прямо пропорционален уровню полномочий, которыми мы его наделяем, безусловно, с учетом уровня его компетенций.

ИЗ Каким опытом должен обладать руководитель для самых высоких гарантий его умения поддерживать эффективность компании?

— Часто сталкиваюсь с мнением, что у руководителя должен быть опыт ведения собственного бизнеса — именно тогда он руководит компанией как предприниматель, а значит, более здраво оценивает риски и расходует ресурсы. Да, такой опыт действительно хорош с точки зрения реформирования сознания человека, но он вовсе не гарантирует, что, придя в новую компанию, он будет управлять ею как своей.

Поэтому, я бы сказала, что ключевое — это опыт самостоятельного принятия серьезных (судьбоносных) решений, а также опыт результативного управления на разных стадиях существования бизнеса, в разных экономических условиях. В этом смысле события 2008 и 2014 годов — лакмусовая бумажка, отличный помощник эйчару и руководителю в определении компетенций кандидатов на руководящие посты.



Какой опыт может быть и минусом, когда дело касается ответственности?

— 1) Опыт работы в крупной структуре с четко выстроенными процессами, советом директоров, стагнирующей компании.

2) Например, опыт CEO в компании, владельцы которой принимают активное участие в управлении.

В обоих случаях причина в том, что человек может привыкнуть к отсутствию широты полномочий и размытости зоны ответственности, отсутствию необходимости единолично принимать решения.

Риск в бизнесе — благородное дело? Кто и как должен страховать слишком рискованных руководителей?

— Четко продуманный риск, который по худшему своему сценарию не принесет неподъемные для компании убытки, — дело благородное. Слишком рискованных руководителей должен страховать четкий регламент принятия решений, связанных с повышенными рисками. На определенных этапах решение должно пройти несколько ступеней анализа — финансового, юридического, коммерческого (опционально — центрами ответственности, с работой которых будут связаны по-

следствия принятого решения). Автором этого регламента может быть совет директоров, владельцы бизнеса, даже сам рискованный руководитель. Не стоит путать риск со стремлением к развитию, говоря о том, что если руководитель не рискует — он не двигает бизнес к целям и сверхцелям. С другой стороны, наличие внутренних «сдерживателей» может мешать: очень важно объективно оценивать каждый вывод проведенных анализов, дабы убедиться, что это не попытка сотрудников снять с себя лишнюю головную боль.

Какие качества характера, компетенции, навыки CEO говорят об его ответственности?

— Кто-то выделяет ответственность саму по себе как компетенцию, кто-то говорит о том, что она соткана из множества разных компетенций и черт. Потому она нелюбима эйчарами, и ее не так легко оценить в ходе классического собеседования. Сделать выводы можно, анализируя и наблюдая модели поведения человека: как и какие решения он принимает, оказываясь в той или иной ситуации. Ответственность — качество, воспитываемое в раннем детстве. Это установка в нашем подсознании, так что изменить ее довольно сложно — только при воздействии на глубинный уровень психики. Поэтому вряд ли мы добьемся высокого уровня ответственности от человека, который никогда в своей жизни

его не проявлял. Способность единолично принимать решение и связывать с этим решением, своей персоной и позитивный, и негативный результат, в дальнейшем корректируя и исправляя ошибки — это основное. Такой человек не успокоится, пока не сделает лучше или хотя бы так же, как было, если по его вине произошел какой-то сбой. А еще вовлеченность — не только готовность, но и желание брать на себя ответственность, при этом способность здраво оценивать свои возможности.

А какие могут вас насторожить?

— Всегда настораживает частота ситуаций, в которых от человека якобы «ничего не зависело».

Какие действия надо совершить руководителю, решившему повысить ответственность своих подчиненных?

— Если человек изначально по природе своей неответственный, повышать его ответственность как таковую бесполезно. Если он не на ключевой роли в команде, к нему нужно предъявить определенные требования (регламент) и создать такие

условия, в которых он либо его выполняет, либо уже не работает. Другое дело — сотрудники, которые изначально вполне себе ответственные люди, но почему-то на своей работе не демонстрируют должного уровня ответственности — не вовлечены, не инициативны, стараются отгородиться от более ответственных задач. Первый этап в работе с такими подчиненными — это анализ причин их поведения. Скорее всего, они либо оказались не на своем месте (уровень компетенций недостаточный или наоборот, характер работы не нравится, к большей части задач меньше склонностей — устраняем/меняем ситуацию), либо недостаточно мотивированы (разбираемся с мотиваторами и создаем развивающую, мотивирующую среду).

Как нас обманывают на собеседовании кандидаты, искусно завышая уровень своей ответственности?

— Как правило, или присуждают себе чужие заслуги, или преувеличивают значимость того или иного достижения.

Ответственность можно проверить только в деле?

— Грамотное собеседование (кейсы,

интервью по компетенциям), сбор рекомендаций, проверка на полиграфе, скорее всего, позволят отделить черное от белого. А на деле все станет лучше, если человек попадет на свое место, окажется в мотивирующей среде, будет наделен нужным уровнем полномочий, и хуже — если все случится наоборот.

УП Чем отличается ответственность в военном деле от ответственности в бизнесе?

— Только глобальностью уровня принятых решений. Все механизмы аналогичны.

УП Наступает ли у руководителей усталость от ответственности? Ее первые симптомы?

— Однозначно наступает. Это так называемая усталость от принятия решений. Когда решений слишком много, и человек действительно ответственно к ним подходит, это рано или поздно случается. Как и у любых других видов психологической усталости, возникают реакции торможения (это заметно в снижении скорости «ответа» сотрудника, а также его вовлеченности в решение рабочих задач). У человека в прямом смысле недостает

сил все решения принимать осознанно: вложившись в одну проблему, он расслабляется на других (отсюда много мелких и порой совсем банальных ошибок, которые можно заметить в работе человека, прежде не допускавшего огрехов).

УП Процесс передачи или возложения ответственности — есть ли у вас свежие мысли на сей счет?

— Все уже придумано до нас. Тот, кому передаем, должен быть готов к этому и желать этого. А вот если он не совсем готов и/или не совсем желает, нельзя передавать, пока не будет достигнут нужный уровень по обоим пунктам. Как это сделать — обучить самому или создать условия для обучения, помогать на протяжении долгого времени, убедить, мотивировать, продать идею — выбирать вам.

УП Как понять, что руководитель серьезно воспринял ответственность, что он понимает все риски и последствия невнимательности в этом вопросе?

— На мой взгляд, универсальных индикаторов понимания и принятия не существует. Если с руководителем вы давно работаете, скорее всего, вы сможете по

 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

какому-то набору реакций это определить. Если человек новый, то ничего не остается, кроме как усилить видимый или невидимый контроль, дабы оперативно отреагировать, если ваше мнение о его понимании и приятии оказалось неправильным. Так что все опять упирается в подбор правильных людей и создание для них правильной среды.

УП Какие последствия личного плана должны висеть, как дамоклов меч, над руководителем, постоянно стимулируют его?

— Все просто: над мотивированными на достижение — позитивные послед-

ствия в виде тех личных целей, которые ими движут (финансовые, цели признания, цели саморазвития и др.), над мотивированными на избегание неудач — как сейчас модно говорить, санкции (опять же финансовые, утрата рабочего места и перспектив и др.).

УП Можно ли повышать ответственность, не повышая ее градус?

— Градус повышать бессмысленно — это приведет только к дополнительной демотивации. Исключения составляют случаи, когда человек сам тянется к новому уровню.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Рискованно выбирать кандидатов только, например, по сравнимому объему деятельности

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Мария
Хлынина

ГК «ГУД-ФУД»

У Высокий и серьезный уровень ответственности руководителя — как это выглядит практически в бизнес-структуре?

— **Н** а этот вопрос можно ответить двояко. Если руководитель оценивает свою деятельность по результатам бизнеса, если вдумчиво подходит к формированию команды, уделяет время тому, чтобы развивать своих сотрудников и/или привлекать в команду более опытных и сильных, если регулярно формирует задачи, сохраняя взгляд «сверху», и так же регулярно контролирует их исполнение — это серьезный уровень ответственности руководителя с точки зрения внутренней мотивации и компетенций. Если не углубляться в детали и особенности конкретного бизнеса, на такого человека и руководителя можно положиться.

С другой стороны, уровень ответственности, как правило, связывают с тем, за какую часть ресурсов отвечает тот или иной руководитель: размер бюджета, количество людей в подчинении, наличие полезных связей, реальное влияние на принятие значимых решений и т.п. В этом смысле менее рискованно выбирать кандидатов с опытом управления сравними объемами деятельности.

Сколькими сотрудниками реально и эффективно может управлять и контролировать один руководитель?

— На мой взгляд, в прямом подчинении может быть не более 15 человек, оптимально — 7 — 10. В этом случае руководитель успевает пообщаться с каждым сотрудником, убедиться в понимании задач, выработать индивидуальные формы контроля, продумать дальнейшие шаги и т.п.

С другой стороны, существует мнение, что объем управления зависит от уровня сложности осуществляемых работ. Если работы простые и однородные (например, мытье полов или фасовка картошки), то получается, что нужно обеспечивать выполнение всего одной функции. В таком случае я видела, что в подчинении у одного руководителя может быть до 100 человек. Однако, изучив структуру управления на нескольких объектах с однотипными ра-

ботами, поняла, что каждый руководитель выделяет «старших», которые помогают организовывать и контролировать работы в своих группах, численность которых, как правило, составляла 10 — 20 человек.

Другими словами, для определения объема управления целесообразно считать не людей, а количество функций, которыми необходимо управлять.

Из каких слагаемых (гарантий, страховок, противовесов) состоит НАДЕЖНОСТЬ бизнеса и чем и как может гарантировать успех ОТВЕТСТВЕННЫЙ?

— Как показывает практика последних лет — по крайней мере в нашей стране — 100%-ных гарантий надежности бизнеса не существует. Можно говорить лишь о факторах, способствующих стабильности бизнеса, хотя и в этом случае необходимо учитывать особенности внешней среды. Например, сейчас в более выигрышном положении находятся компании, закупающие сырье на локальном рынке, а те, кто использует импортные закупки, из-за роста курсов доллара и евро столкнулись с неконтролируемым ростом себестоимости.

Разумная автоматизация и выстроенные бизнес-процессы тоже являются своеобразной страховкой. Так снижается персонал-зависимость и повышается произ-

 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

водительность труда. А значит, в период неравномерных и непредсказуемых колебаний объемов деятельности это позволяет организации быть более гибкой и жизнеспособной.

Что касается того, как может повлиять на успех **ОТВЕТСТВЕННЫЙ**, то это зависит от его роли в организации. Если он/она занимает топовые позиции, может влиять на решения о развитии бизнеса, то такой человек может быть ключевым фактором успеха и надежности. Главное, чтобы помимо полномочий такой руководитель обладал лидерской харизмой и доверием других руководителей, пользовался их поддержкой. Лидер может вывести компанию из самого сложного положения, а отсутствие такового может привести к гибели организации (к сожалению, мне довелось быть свидетелем такой ситуации). Однако если наш ответственный руководитель занимает низовую позицию в управленческой иерархии компании, то, скорее всего, его ответственность имеет очень незначительное влияние на бизнес и его надежность.

УП Чем ответственный руководитель может и должен усиливать рычаги управления (ресурсы, качество персонала, рубежи защиты)?

— Если мы говорим о том, что ответственный руководитель равно лояльный и эффективный руководитель, тогда имеет

смысл поддерживать такого руководителя, предоставляя ему дополнительные ресурсы и полномочия.

УП Каким опытом должен обладать руководитель для самых высоких гарантий его умения поддерживать эффективность компании?

— Однозначно сказать, каким опытом должен обладать руководитель, чтобы быть гарантированно эффективным, нельзя. То, что хорошо для одной компании, может быть совершенно неприемлемо для другой. Как правило, при отборе мы ищем кандидатов из той же самой отрасли, но так ли это правильно?

Современные методы отбора персонала во многом основаны на предположении, что если человек делал что-то успешно в прошлом, то он сможет повторить свой успех в будущем, на новом месте, в новой компании. Все кажется логично, но почему же тогда в мировой практике так часты случаи, когда какой-то руководитель становится знаменитым в одной компании, а потом про этого руководителя никто ничего не слышит?

Дело в том, что, несмотря на очевидную схожесть в структуре бизнеса в одной и той же отрасли, каждая компания индивидуальна. Рассматривая опыт кан-

дидата, мы почти не можем учесть организационный контекст. Тем временем культура и стиль общения, используемые технологии, доступные ресурсы — все это в сочетании с личными качествами руководителя может сделать его успешным или, наоборот, привести к провалу. А что если в отрасли недостаточно квалифицированных специалистов и в любом случае необходимо смотреть людей со стороны?

Говоря об опыте, нам, вероятно, стоит сконцентрироваться на том, в каких управленческих и бизнес-ситуациях кандидату удалось поработать. Стаж в той или иной организации, количество подчиненных, размер бюджета в управлении и другие измеримые показатели, характеризующие опыт претендента, могут быть нерелевантны, т.к. не будут отражать реальные компетенции кандидата и его способность применять их в различных ситуациях. Таким образом, опыт, гарантирующий эффективность руководителя, — тот, который по типу применяемых компетенций соответствует потребностям организации.

Конечно, отбирать претендентов на основе оценки специфических компетенций, — это высший пилотаж, и порой хочется делать это на основе чего-то очень понятного и легко проверяемого. На мой взгляд, следующий опыт, как правило, повышает вероятность эффективности руководителя в компании:

а) достаточно продолжительный опыт работы не менее чем в 2-3 разнотипных

сферах бизнеса. Такой опыт приучает руководителя к гибкости в принятии управленческих решений, дает ему понимание, что не существует единственного правильного решения, а также в целом расширяет его управленческий и профессиональный кругозор. От руководителя с разноплановым опытом можно ожидать большей вариативности поведения и гибкости в формировании системы управления. Кроме того, такой опыт косвенно говорит о способности кандидата к быстрому обучению, что в наше время становится одним из индивидуальных конкурентных преимуществ соискателей;

б) опыт работы в четко выстроенном технологичном бизнесе и опыт постановки каких-либо функций с нуля. Опыт в выстроенном бизнесе дает возможность кандидату узнать, «как должно быть» и как это может выглядеть на практике. Опыт построения чего-либо с нуля говорит, что кандидат способен самостоятельно смоделировать ситуацию и адаптировать к ней имеющиеся инструменты. Также это говорит о том, что кандидат обладает необходимой решительностью (и, может быть, рискованностью), чтобы двигать компанию вперед.

Однако какой-либо один опыт — либо в выстроенном бизнесе, либо на start-up — это риск. В первом случае кандидат может быть не способен сам создать систему или работать в условиях неопределенности. Во-втором — у кандидата может не хватить масштаба мышления, т.к. вна-

 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чале любое дело в некотором роде примитивно и имеет маленькое число связей;

в) опыт работы в аналогичной отрасли или с аналогичным продуктом. Сам по себе такой опыт не гарантирует эффективности руководителя. Зато наличие опыта гарантирует, что кандидат быстрее адаптируется и будет способен выйти на свой максимальный КПД.

УП Какой опыт может быть и минусом, когда дело касается ответственности?

— Только успешный опыт может быть минусом, т.к. человек не знает, где и при каких обстоятельствах могут возникнуть сбои, и не привык адекватно реагировать, когда события развиваются не по плану.

Опыт, когда при выполнении задач почти всегда можно было что-то исправить, добавить или переделать. Если руководитель, да и рядовой сотрудник, долго работает в такой системе, у него может сформироваться недостаточно серьезное или даже халатное отношение к работе — по принципу «авось пронесет». Искоренить такую привычку бывает очень сложно.

Также стоит отметить, что руководитель несет ответственность не только за себя, а за команду и порой за всю компанию. Если человек привык отвечать толь-

ко за себя, ему будет сложно принять ответственность за действия других людей.

Наконец, опыт, сплошь состоящий из краткосрочных проектов. Когда человек знает, что пришел в компанию ненадолго, он заведомо старается «не привязываться» и думает лишь о краткосрочном результате и своих собственных интересах. А ответственность — это результат сегодня и результат завтра.

УП Риск в бизнесе — благородное дело? Кто и как должен страховать слишком рискованных руководителей?

— Бизнес сам по себе — риск. Для того чтобы бизнес развивался и оставался эффективным с течением времени, нужно что-то менять, пробовать новое, от чего-то отказываться — все это риск. Вопрос в том, где рискованные руководители могут быть наиболее эффективны, а где склонность к столь «благородному делу» может серьезно навредить компании?

Рискованный финансовый директор мне представляется странным явлением. А вот операционный, коммерческий директор и директор по развитию просто обязаны обладать определенной склонностью к риску. Как правило, эффективная управленческая команда включает в себя и рискованных руководителей, и более консервативных. Это позволяет бизнесу быть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



достаточно рискованным, чтобы двигаться вперед, и достаточно консервативным, чтобы сохранять стабильность. Конечно, сама система управления в компании тоже должна помогать поддерживать баланс между стремлением к стабильности и необходимостью идти на риски.

УП Чем отличается ответственность в военном деле от ответственности в бизнесе?

— Тем, что на кону. В бизнесе рискуют деньгами, может быть, положением одной

компании. В военном деле руководитель несет ответственность за жизни людей и за положение страны, а порой и за геополитическую ситуацию в мире.

УП Что в разрезе ОТВЕТСТВЕННОСТИ из военной системы стоит применять в бизнесе, а что противопоказано?

— Принцип единоначалия, строгое подчинение при выполнении задач, планирование с возможностью корректировки по ходу.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Начинать работу с кадровыми агентствами, не имея такого опыта, непростое дело

Дело не в том, что агентство может вас водить за нос, а в том, что вы не понимаете особенностей этой услуги. А их немало, поверьте.



**Анастасия
Хрисанфова**

«СПСР-ЭКСПРЕСС»

И Как выбрать «правильное» кадровое агентство? Как не поверить пиару? Дешево и качественно — такое бывает? Что дороже — пиар или качество подбора?

— **В**ыбор кадрового агентства — это вопрос, который каждая компания решает по-своему. Критерии выбора и процедура зависят от ответов на несколько вопросов:

1. Кого планируем подбирать — линейный персонал, средний менеджмент или топ-менеджеров?

2. Что является приоритетным — цена, сроки, гарантии?

3. Есть ли у организаторов тендера опыт работы в отрасли с кадровыми агентствами?

4. Как планируется организовать процедуру взаимодействия, то есть кто со стороны заказчика будет обеспечивать весь процесс?

Сегодня рынок кадровых агентств уже достаточно зрелый. На нем, как и на любом рынке услуг, есть те, кто работает точно на небольших объемах на топовых позициях — такие агентства могут стоить дороже остальных, скорее всего, потребуют эксклюзива и смогут использовать не столько рекрутинговые, сколько хантинговые инструменты. Есть те, кто закрывает стандартный набор услуг по линейным вакансиям, вакансиям среднего менеджмента, стандартным топ-позициям. Это обычно достаточно крупные российские или западные агентства, которые имеют в своей структуре несколько отраслевых экспертиз и хорошее понимание рынка труда в отрасли. Их ценовая политика во многом похожа и зависит от объемов и длительности контракта. Часто в таких агентствах есть и услуги по хантингу, которые могут тарифицироваться не как стандартный подбор. Некоторые из таких агентств в качестве ограничения имеют нижнюю планку вознаграждения за одного сотрудника, за которую они готовы работать. Другие готовы работать с низкооплачиваемыми по-

зициями, если требуется массовый набор. Как правило, для таких агентств наименьший интерес представляют стандартные единичные линейные позиции.

Есть небольшие агентства, которые фактически берут любые вакансии, нарабатывая клиентскую базу и наращивая объемы. Их ценовое предложение обычно ниже среднерыночного или может быть очень сильно скорректировано под конкретного клиента. В массе своей они хорошо работают с малым и средним бизнесом. Отдельная категория услуг по поиску кандидатов — частные хантеры. Они, как правило, имеют отраслевую специализацию и могут быть достаточно гибки в цене в зависимости от заказчика и позиции. Исходя из практики, могу сказать, что в последних двух случаях при выборе нужно обратить внимание на процедуру взаимодействия. Она может быть отстроена недостаточно четко.

Как выбрать из всего этого многообразия? Важно понимать: кого вы планируете искать, насколько этот кандидат может быть доступен для контактов или же вам нужен эксклюзивный специалист, которого нужно переманить из другой компании? Насколько для поиска кандидата важно понимание вашей отрасли? Для бренд-директора — очень важно, для руководителя отдела делопроизводства — в меньшей степени. Какое соотношение между скоростью, ценой и качеством для вас сейчас оптимально? Есть ли у вас ресурс, который сможет выстраивать работу с кадровым агентством? Или вам нужно

кадровое агентство, которое будет полностью управлять процессом? Хотите ли вы от кадрового агентства полноценной и всесторонней оценки кандидата или вам достаточно сформированного по вашим критериям листа кандидатов, готовых к общению по вашей вакансии?

Когда ты работаешь в HR-сфере уже много лет, выбор кадрового агентства, безусловно, становится проще. Есть опыт, внутренняя репутация на рынке, есть круг персональных брендов рекрутеров и хантеров, к кому обращаешься независимо от того, как называется агентство, в котором они работают.

УП Что вам как заказчику даст посещение офиса кадрового агентства?

— Обычно посещение офиса не добавляет существенной информации. Он играет роль, только если у вас недостаточно информации об агентстве, и вы хотите сформировать о нем впечатление. У меня таких примеров, наверное, нет. По практике есть агентства, с которыми я работала и в офисе которых оказывалась существенно позже заключения контрактов — в рамках «дружественного визита». Иногда при работе с бутиковыми агентствами или частными хантерами невольно обращаешь внимание на место встречи, если она организована на нейтральной территории.

Это своего рода вопрос статусности. У меня были примеры, когда я получала приглашение вместе с генеральным директором приехать на знакомство в одно из не самых качественных сетевых заведений. Такие приглашения всегда воспринимаются с сомнением.

УП Какие вопросы по истории агентства и по его клиентам стоит задавать, и как понимать ответы?

— Я всегда обращаю внимание, присутствуют ли конкретные персоналии в рассказе о предыдущих клиентах. Само по себе наличие крупного бренда в пуле клиентов ни о чем не говорит. Важно содержание проекта, кто был заказчиком, как проект был реализован. Естественно, всех подробностей агентство не расскажет. Тем не менее человека, который хорошо разбирается в отрасли, с которой он работает, видно всегда. Он в курсе трендов, инсайдов и ключевых фигур.

УП Что могут дать вам звонки вашим коллегам — клиентам кадрового агентства — и о чем их спрашивать?

— Основные вопросы должны быть связаны с той частью работы, в которой скон-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



центрированы ваши ожидания. Если ваш приоритет скорость, задайте вопросы про то, как быстро прислали первых кандидатов, сколько всего было просмотрено, как быстро менеджер реагирует на запросы, сколько времени прошло с момента начала поиска до появления первых подходящих кандидатов, сколько до закрытия позиции. Если ваш фокус — на максимально автономной работе агентства, нужно спросить, насколько проактивен был менеджер во взаимодействии, какие материалы предоставлял по каждому кандидату, как часто присылал информацию, какова была его степень участия в организации коммуникаций с кандидатами и др.

УП Что может напрячь вас в личности и опыте вашего консультанта от кадрового агентства и даже привести к отказу от сотрудничества?

— Я настороженно отношусь к тем, кто позиционирует себя как специалиста широкого профиля — для поиска важно понимать функциональную область или отрасль. Не только для того, чтобы задать правильные вопросы или услышать заказчика, но и для того, чтобы понимать общую ситуацию на рынке, кто задает тон в отрасли или кто является ключевыми экспертами в области, у кого какая репутация. И это не статичное знание, которое можно получить единожды — это

очень быстро меняющаяся информация, которая требует постоянного нахождения в контексте. Поэтому вызывают опасения абсолютные универсалы, консультанты после существенных перерывов в работе. Кроме того, обычно настораживает непоследовательность в действиях или высказываниях или же стремление рассказать о вашем сотрудничестве вовне еще до того, как вы начали работать или проект завершен. Вообще, все, что касается профессиональной этики в выборе консультанта, — зона особого внимания.

УП Что даст вам как заказчику офис кадрового агентства — размер, число сотрудников, местоположение?

— Такие формальные параметры обычно являются вводной информацией для определения вопросов, на которые нужно обратить внимание. По внешнему виду офиса, как уже упоминалось, судить о профессионализме вряд ли можно. Кроме, пожалуй, крайних случаев, когда вас приглашают в офис откровенно неказистый, находящийся в неудобном месте. А остальные параметры внешнего вида не являются определяющими. Обычно офисы агентств — та часть, которую видит клиент, оформлены презентабельно, располагаются в центре. Если это не так, представители обычно приезжают в офис заказчика или назначают встречу



на нейтральной территории. У некоторых частных хантеров офиса и вовсе нет — это само по себе не препятствие для качественного выполнения задачи. Также и само по себе количество сотрудников — не показатель. Сегодня многие агентства формируют рабочие команды под конкретный проект. При этом большинство участников такой команды может работать удаленно.

УИ Профиль должности — заказывать «невесту ефрейтора Збруева» или «Золушку»? Что именно обозначать как важное в заявке на подбор?

— На этапе составления заявки важно понимать, какую цель вы преследуете. Если вы работаете с агентством первый раз, как правило, нужна не только заявка, но и интервью с вами для определения приоритетов, особенностей корпоративной культуры и др. Для агентств, с которыми компания работает уже давно, часто бывает достаточно неформального описания позиции в несколько строк или же небольшого интервью с менеджером, который вас ведет. Нет единого ответа — нужно ли максимально сужать поиск за счет большого количества критериев или довериться профессионализму агентства, указав критерии по минимуму. Важно помнить, что заявка — это не разовый процесс. В процедуру взаимодействия с

агентством должна быть заложена корректировка требований в несколько этапов — после первого пула кандидатов (иногда хватает 1-2), в случае, если рынок очень узкий и подходящий пул уже отсмотрен, но ни на ком не остановились, и т.д.

УИ Как вычислить «договорных» кандидатов? Порой кадровое агентство, чтобы создать видимость поиска и оттянуть время, просит своих старых, сильных и успешно работающих кандидатов «просто сходить» на собеседование, им говорят: «Мы вам будем обязаны за это, да и вдруг вакансия вам приглянется».

— Такой фактор может быть сигналом непрофессионализма кадрового агентства, задача которого дать результат, а не создать видимость работы. Но может быть и способом конкретизации требований заказчика. Тратить силы на то, чтобы их как-то особым образом вычислять, смысла не имеет. Обычно это видно по мотивации кандидата.

УИ Как понять, что кадровое агентство чрезмерно мотивирует кандидатов прийти работать в вашу компанию (потом они могут уйти от вас)?

— Если агентство стремится как-то слишком сильно давить на одну или другую сторону — это всегда видно. Вы общаетесь с кандидатом не один раз и видите, как меняется его мотивация. Когда она «насажденная», он сам не может последовательно объяснить, с чем связан его выбор. Также бывает и наоборот — агентство слишком сильно продает вам какого-либо кандидата. Формальный инструмент, делающий такую тактику для агентства потенциально невыгодной, — прописанные в контракте условия замены. Такие вынужденные союзы, как правило, если все же кандидат и работодатель друг другу не подходят, заканчиваются достаточно быстро. В этом случае агентство вынуждено искать замену бесплатно. Некоторые договоры подразумевают полную оплату только по истечении определенного срока работы кандидата.

Обязательно ли подписывать договор с кадровым агентством до начала работ?

— Да, конечно, договор лучше подписать. Как минимум вы доверяете агентству конфиденциальную информацию для открытия поиска. Кроме того, лучше все условия проговорить «на берегу» во избежание неожиданного поворота событий. В крупных агентствах есть «рамочные» договоры, которые регулируют общий порядок взаимоотношений и не обязывают вас к за-

казу услуги, одновременно создавая юридическую платформу для взаимодействия, если сроки закрытия не позволяют вам проработать все документы планомерно.

Какие пункты могут таить опасность для вас как заказчика?

— Важно внимательно проработать условия работы — эксклюзив в поиске или его отсутствие; действия в случае конфликта интересов — например, одновременно вам порекомендовали кандидата друзья и его же представило кадровое агентство. Если поиск ведется параллельно несколькими агентствами или кадровым агентством и внутренними рекрутерами, важно очень четко прописать разграничения — через использование площадок поиска, правила работы с базой и т.д. Также важно обратить внимание на условия оплаты: будет ли это процент от оклада или от дохода сотрудника. В некоторых случаях разумно фиксировать конкретную сумму — когда, как и в каких частях вознаграждение должно быть выплачено, что происходит на любом из этапов, если кадровое агентство не закрывает вакансию. Еще один важный момент — условия гарантии: в течение какого срока и при каких условиях агентство обязуется найти замену. При этом сроки обычно не прописываются, что может привести к затягиванию поиска со стороны кадрового агентства.

Т Что делать, если кадровое агентство никак не желает менять опасные пункты, а вам кандидаты от агентства интересны?

— Искать оптимальное для обеих сторон решение, как и в любом переговорном процессе. Так же, как вы заинтересованы в кадровом агентстве, оно заинтересовано в получении прибыли. Поэтому нужно договариваться.

Т Замена кандидата — какие проблемы бывают здесь и как их решать?

— Основные сложности, которые возникают при замене, состоят в том, что к моменту замены гонорар кадровому агентству уже заплачен, и агентство может заниматься вашей вакансией по формальному признаку — присылать для видимости каких-то кандидатов и на ваши претензии сообщать, что больше никого нет. Если в договоре не прописана процедура действий при замене, а прописана замена в общем виде, вы рискуете не получить качественную замену. Особенно если вы не планируете дальнейшее сотрудничество. Также может возникнуть сложность, связанная со сменой менеджера, который вас ведет. Тогда вам при замене нужно будет проделать повторную работу по описанию требований, «пристрелке» и т.д.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Я даже знаю таких «ПОСТОЯННЫХ» кандидатов...



**Елена
Кохненко**

«Меридиан»

УИ Как выбрать «правильное» кадровое агентство? Как не поверить пиару? Дешево и качественно — такое бывает? Что дороже — пиар или качество подбора?

— **В** Для меня самое главное при выборе кадрового агентства — это личность консультанта и директора. Важно, насколько тебя слышат и понимают. Может стоять выбор между успешным консультантом с многолетним опытом работы и новичком. Конечно же, я склонюсь к первому варианту. Играет роль и имя агентства, и сколько оно существует на рынке. Всем агентствам, с которыми я сотрудничаю, уже более 10 лет — они держатся на личности их владельца, генерального директора. Я предпочитаю общаться с первыми лицами агентств, проговаривать условия, сложности вакансий, стоимость. И только затем включается в работу консультант. Профессионализм консультанта очень важен.

УИ Что вам как заказчику даст посещение офиса кадрового агентства?

— Мне нравится, когда кадровое агентство находится в хороших, известных бизнес-центрах. Пусть офис занимает небольшую площадь, но там должно быть уютно, приятно,

чисто, комфортно. Я обращаю внимание на хорошо оборудованные переговорные, в которых можно спокойно пообщаться. Это должны быть отдельные помещения, а не так называемые open-space, когда все сидят в одном большом пространстве. И при этом там шумно, все слышат непредназначенную им информацию — в таких условиях поговорить толком не удастся. Важно, как вас встречают: рады видеть, гостеприимно улыбаются, предлагают кофе, чай, воду.

Какие вопросы по истории агентства и об его клиентах стоит задавать и как понимать ответы?

— Сколько они на рынке работают, с каким сегментом работают, с какой сферой, какие ключевые клиенты есть. Важно выяснить про специфику работы и ключевые направления деятельности — кто-то, например, специализируется на подборе персонала продаж, кто-то на топ-менеджменте, у кого-то специализация — подбор HR. У всех агентств есть сильные и слабые стороны. Я также обращаю внимание на гибкий подход. Тем более в условия кризиса заметно, кто сориентировался по рынку, сумел найти подход, проявить гибкость по отношению к клиентам, а кто нет.

Мне очень импонирует подход к работе у западных агентств — у них особая куль-

тура, системный и структурированный подход. Но при этом меня не устраивает их система ценообразования, т.к. бюджет не всегда рассчитан на такие суммы. Поэтому я стараюсь находить что-то среднее. Например, мне приятно работать с консультантами, имеющими опыт работы в рекрутинговых агентствах с западным подходом, но которые перешли работать в агентство «местного разлива» — это я называю разумным компромиссом.

Еще очень важно, чтобы консультант мог оперативно выехать в офис, потому что у меня не всегда есть возможность ехать на встречу в силу моей занятости. В целом не так все и сложно — нужны оперативность, гибкость, разумная цена и клиентоориентированный подход.

Что могут дать звонки вашим коллегам (клиентам кадрового агентства) и о чем их спрашивать?

— Я много общаюсь с HR-директорами, и все мы делимся информацией о кадровых агентствах и их услугах. Особенно часто говорим по поводу качества этих услуг и качества предоставленного агентствами персонала. То, что мне расскажут коллеги об агентстве, с кем я еще не работала, для меня очень важно. Насколько попали в цель, как они помогли подобрать персонал или все было сделано лишь для того, чтобы заработать.

Есть такие агентства, которые хотят побыстрее сорвать куш, а трудиться, перерывая весь рынок, мало кому хочется. Отзывы могут многое сказать, и однозначно это будет полезная информация. Особенно полезны рекомендации тех людей, которым я доверяю и которые являются профессионалами в своем деле. У них есть опыт сотрудничества с кадровыми агентствами и большой опыт подбора, им есть с чем сравнить.

❗ Что может напрячь вас в личности и опыте вашего консультанта от кадрового агентства и даже привести к отказу от сотрудничества?

— Мне нравится, когда люди оперативно реагируют, быстро отвечают на письма, звонки, а не пропадают куда-то надолго. Таких случаев тоже было немало. Мне важна своевременная и качественная обратная связь. Консультант должен быть не только оперативным, но и гибким. По поводу перенесения времени, например, внесения дополнений и корректировок к самой вакансии. И реагировать на это не недовольно, а с пониманием. Для меня, пожалуй, это основное — чтобы консультант и агентство в целом были клиентоориентированными. Должна быть готовность к изменениям по сотрудничеству — в нынешние турбулентные времена это становится особенно важно. Также важно

умение консультанта спрашивать, задавать вопросы: если что-то непонятно, лучше переспросить, уточнить детали. Важно его умение работать с документами. Я также обращаю внимание на опыт работы: я не стану работать с новичком — с белым листом, которому мне нужно все объяснять. Я предпочитаю сначала общаться с руководителями агентств либо с первыми лицами, затем уже с менеджерами проекта либо консультантами.

❗ Офис кадрового агентства (размер, число сотрудников, местоположение, качество) — что он даст вам как заказчику?

— Мне не принципиально — 5 человек в офисе или 15. Мне важно, чтобы была правильно организована работа — чтобы в кадровом агентстве был секретарь, люди, которые работают с проектами. Всегда чувствуется организация, а не когда все держится на одном человеке — работа должна быть слаженной. У всех агентств, с которыми я работаю, штат от 10 человек

Все компании, с которыми я работаю последние годы, находятся в центре города. Это очень удобно для встреч, потому что в отдаленные районы я не поеду. Опыта сотрудничества с хоум-офисом и рекрутерами-одиночками у меня нет.

Профиль должности — заказывать «невесту ефрейтора Збруева» или «Золушку»? На чем делать акцент в заявке на подбор?

— На мой взгляд, личная встреча с консультантом даст больше информации, потому что всего не пропишешь, а в заявке на подбор указываются всего лишь стандартные формулировки. На встрече с консультантами мы много говорим о личностных качествах и характеристиках кандидата, а также о том, кто с высокой долей вероятности сможет проявиться в корпоративной культуре, кто будет особо эффективен в уже сформировавшейся команде. Также важно описать особенности корпоративных стандартов, традиции работодателя, существующие неписанные правила, кто не вписывался раньше и по каким причинам. Это можно подробно обсудить только при личной встрече, чтобы не было лишних действий и потери времени. Пример: иногда компания не приемлет курящих сотрудников. Или же есть свои неформальные законы — например, «сухой закон» на корпоративных праздниках, строгий дресс-код и пр. Все эти моменты нужно обсуждать, чтобы человек подошел по всем требованиям и подошел ко всем особенностям компании. Мне не очень нравится работать с заполнением заявок: мне было бы удобнее, если бы все подробности заполняли сами агентства. И делали это на основании писем, подробных телефонных разговоров, встреч.

Как вычислить «договорных» кандидатов? Порой кадровое агентство, чтобы создать видимость поиска и оттянуть время, просит своих старых, сильных и успешно работающих кандидатов «просто сходить» на собеседование, им говорят: «Мы вам будем обязаны за это, да и вдруг вакансия вам приглянется».

— Я даже знаю таких кандидатов, которых агентства продают на постоянной основе, от компании к компании, и эти кандидаты им очень выгодны. Здесь нужно собирать собственную информацию, отзывы, рекомендации. Полагаться на 100% на агентство нельзя. Нужно узнавать, где кандидат работал раньше и как он попадал в эти компании. И если оказывается, что это происходило через одно кадровое агентство, то, понятное дело, стоит задуматься. Посмотрите, часто ли менял человек работу и через какой канал он это делал. Нужно качественно собирать и обрабатывать информацию о кандидатах, находя их бывших работодателей и общаясь с HRD этих компаний. Не пожалейте потратить время, потому что потом это может выйти вам гораздо дороже.

Как понять, что кадровое агентство чрезмерно мотивирует кандидатов прийти работать в вашу компанию?

— Это можно понять только на встрече с кандидатом. Для этого надо сверять информацию: что вам сказали в агентстве, какие вам дали вводные данные о компании. Я сталкивалась с такой ситуацией, когда компании, куда продвигают кандидата, предоставляли минимум информации о самой компании либо не предоставляли ее вовсе. Приходят кандидаты, которым надо рассказывать все с нуля. А бывает наоборот: когда работодатели слишком пафосно рекламируют компанию, получается перебор. И не факт, что этот человек пойдет на личную встречу, потому что может заподозрить подвох.

УП Какой невыгодный вам опыт, черты характера, связи и т.п. кадровое агентство может помочь кандидату скрыть от вас? Как догадаться на собеседовании с кандидатом, что кадровое агентство научило его скрывать что-то?

— Здесь все зависит от опыта интервьюера: насколько хорошо он умеет задавать правильные вопросы, правильно оценивать ситуацию и личностей. Тут включается уже тема мастерства рекрутмента, умение вести собеседования, интервью. Некоторые кадровые агентства очень хорошо готовят к собеседованию. В то же время должны быть профессионалы в компании, которые умеют глубоко копать. Ведь если этого не сделать, то можно принять не того чело-

века. Есть тесты, проективные вопросы и глубинные интервью — все должно быть задействовано, особенно, если речь идет о высокой должности.

УП Обязательно ли подписывать договор с кадровым агентством до начала работ?

— Не обязательно в самом начале подписывать договор — можно начинать работать, согласно «джентельменскому соглашению». Но это можно сделать только с теми людьми, которые тебе доверяют, а это доверие выстраивается годами. Нужно проговорить самые важные вещи, прописать в переписке самое главное, а затем уже согласовывать весь договор. Часто на это все нет времени, так как согласование пунктов, как правило, длится долго, а кандидат, например, нужен очень срочно — «сегодня на вчера».

Бывало, если сумма небольшая, мы работали по счету и акту выполненных работ — договор не требовался. Все зависит от самого заказа, от суммы и от степени доверия агентству и ко мне как к компании-заказчику. Если по-другому никак, нужно обязательно заключать договор. Или найти то агентство, с которым складывается полное доверие.

УП Какие пункты могут таить опасность для вас как заказчика?

 Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— Пункты, согласно которым не предоставляют замену в течение какого-то определенного срока. Или когда хотят, чтобы выплачивали сумму частями за этапы выполненных работ, или сотрудничество по предоплате. Мы так не работаем.

УП Что делать, если кадровое агентство никак не желает менять опасные пункты, а вам кандидаты от агентства интересны?

— Не рисковать, а искать другое агентство.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

«Договорных» кандидатов от кадрового агентства вычислить порой сложно

Как не дать навязать вам неподходящего кандидата, если ваши ресурсы исчерпаны и вы решили обратиться в кадровое агентство, но для этого у вас нет надежных рекомендаций и опыта.



Лариса Куренчанина

«Проспект»

УП Как выбрать «правильное» кадровое агентство? Как не поверить пиару? Дешево и качественно — такое бывает? Что дороже — пиар или качество подбора?

— **С**вязи с «правильными» кадровыми агентствами и коммерческими центрами по трудоустройству нарабатываются годами, и к каждому новому предложению о сотрудничестве я всегда отношусь настороженно, помня, что их задача — продать каждого кандидата выгодно, а моя — купить только нужного сотрудника с полным набором компетенций и соответствующего нашей корпоративной культуре.

Поэтому сотрудничаю с теми, кто связывается со мной по кандидатам еще до того, как отправить их на собеседо-

вание и впоследствии по каждому берет у меня развернутую обратную связь, т.е. не просто «дошел ли до меня кандидат» и «беру — не беру», а почему беру или отказываю. Да, это бывает затратно по времени, зато способствует более однозначному пониманию профиля должности и минимизирует риск собеседований с неподходящими кандидатами.

Взаимодействия с кадровыми агентствами у меня начались давно, когда сама искала работу с их помощью, впоследствии приглашала их сотрудников на тренинги и семинары и только после этого обращалась как представитель работодателя. Поэтому всякую рекламу, рейтинги, исследования необходимо проверять, к примеру, методом тайного соискателя. И знаю, что может быть «дешево и качественно», если кадровое агентство работает с соискателем на платных условиях, а с работодателем — на бесплатных. Это хорошо для создания потока соискателей, крайне редко бывает, что на вакансию специалиста или топа они смогут подобрать удачную кандидатуру, по крайней мере в моей практике был только один такой случай. Вместе с тем такой случай был.

УП Что вам как заказчику даст посещение офиса кадрового агентства?

— Посещая офис кадрового агентства,

я обращаю внимание на следующее:

— условия для соискателей (насколько они комфортны для ожидания в очереди и заполнения анкеты), требуется ли заполнять анкету или достаточно готового резюме;

— условия проведения собеседований (возможность приватной беседы или общение с соискателями проходит в общей комнате у всех на виду);

— дисциплинированность работников (открытие офиса вовремя, отсутствие посторонних разговоров, в том числе по телефону, особенно обсуждение других кандидатов или работодателей) — это проявление уважения и соблюдения конфиденциальности персональных данных;

— клиентоориентированность сотрудников (возможность во время заполнения анкеты задать вопрос, получить бесплатную консультацию, вежливость сотрудников);

— есть ли среди посетителей повторные клиенты и почему, каково их настроение.

УП Какие вопросы по истории агентства и об его клиентах стоит задавать и как интерпретировать ответы?

— С чего все началось?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если агентство начало работать в 90-е, есть опасность недобросовестного подхода к клиентам, ибо все мы помним, какая модель бизнеса в то время практиковалась.

Бывало, что агентство открывали люди, сами столкнувшиеся с недобросовестными агентствами. Скорее всего они работают с заказчиками «экологично».

На каких вакансиях специализируется агентство?

«Универсальные» компании, работающие и с топами, и с неквалифицированными работниками, и с вахтовиками, стремятся заработать «в моменте» на входящем потоке. Я считаю, что надо отдавать предпочтение агентствам, специализирующимся на определенном роде деятельности.

Особое внимание следует обратить на компании, которые, если в качестве «пилотной» вакансии вы предложите им несвойственную задачу, откажутся от нее — в этом подходе я вижу залог профессионализма и индивидуального подхода к запросу, а не желание «срубить денег».

Как часто агентство или его офисы меняют местоположение и по какой причине?

В моей практике есть опыт общения с агентствами, работники которых периодически переезжали из офиса в офис, меняли телефоны. Я выяснила, что, собрав деньги с соискателей, сотрудники агент-

ства раздавали им от 20 до 50 контактов, большинство из которых либо были неактуальными (организации по этим координатам не существует, вакансия давно закрыта и т.п.), либо находились в свободном доступе (газеты, Интернет). А как только в офис начинали приходить озадаченные и разгневанные кандидаты, сворачивали деятельность и открывались на новом месте под другим названием.

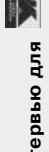
Принципы работы с базой.

Если организация просуществовала хотя бы 3 года, база соискателей и работодателей составит несколько тысяч карточек. В основном агентства организуют работу с ней по экстенсивному пути, делая основную ставку на приток внешних кандидатов. Не зная или забывая, что главная их ценность — уже зарегистрированные ранее работодатели и соискатели.

Не важно, трудоустроен кандидат с помощью этого агентства или самостоятельно, через 2-3 года он может начать новые поиски работы (а поколение Y и того быстрее!) и забыть о возможностях агентства. Грамотный, обученный, ориентированный на клиента персонал, работающий с базой по пути интенсификации, обязательно заинтересуется в этот период состоянием дел таких людей, а значит сможет предложить работодателю гораздо больше вариантов, чем при традиционном способе отбора.

Тот же подход важен и при работе с ба-

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для



зой работодателей — обратились в агентство 2-3 года назад, а принятый работник мог уволиться, уйти в декрет, вырасти в карьерном плане, и вот вакансия снова открыта, прежний договор по подбору на эту вакансию забыт, рекрутер поменялся и так далее.

К сожалению, в Пензе я не знаю ни одного агентства с таким подходом к клиентской базе.

Таким образом, если в ответе на вопрос о принципах работы с базой работодателей об этом не говорят, значит вы рискуете стать «очередным» заказчиком и готовьтесь быть забытым с течением времени.

УИ Что могут дать звонки вашим коллегам (клиентам кадрового агентства) и о чем их спрашивать?

— Я продолжаю сотрудничать с агентством, от услуг которого трое моих коллег отказались ввиду того, что к ним прислали «не тех» кандидатов. Поэтому, даже доверяя профессионализму коллег и уважая их мнение, предпочитаю составить собственное мнение о возможностях и потенциале агентства.

У коллег же мне важно выяснить стоимость услуг, скорость подбора и варианты сопровождения.

УИ Что может напрячь вас в личности и опыте вашего консультанта от кадрового агентства и даже привести к отказу от сотрудничества?

— • Амбициозность и гиперактивность консультанта.

Часто размер их зарплаты зависит от числа трудоустроенных, поэтому они стараются отправить («нагнать») заказчику как можно больше кандидатов, чтобы хоть кто-то подошел. Соответственно, времени на уточнение и обратную связь у них просто нет. И они не работают с главным достоянием агентства — базой кандидатов, которая нарабатывается годами, ориентируясь на приток новых соискателей извне. Как правило, такие сотрудники быстро уходят из компании, осознав, что высокий результат при таком подходе к работе невозможен. А вот испортить отношения с работодателем могут легко, поэтому, если в договоре прописана такая возможность, лучше поменять сотрудника на, пусть менее опытного, зато более клиентоориентированного.

• Невнимательность к важным деталям или игнорирование их.

Принимая или уточняя заявку, консультант должен уточнить адрес и время собеседований, адрес места работы, еще раз сравнить контакты рекрутера от компании, важные компетенции. Если кон-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сультант ограничивается лишь стандартными сведениями о вакансии (условия, обязанности, требования), практика показывает, что вам будут направлять всех подряд, кому подошли условия без учета специфики компании или должности. В результате масса лишних звонков от нецелевых кандидатов, потраченное время на собеседования, зато агентство может уверенно заявить, что выполнило количественные обязанности по договору.

- Отсутствие обратной связи по кандидатам, о которой я говорила выше, или формальная обратная связь, которая не приводит к корректировке действий по кандидатам.

Если после смены консультанта ситуация повторилась, то, скорее всего, такковы стандарты взаимодействия агентства с работодателями, и вы только теряете с ними время и деньги.

УП **Офис кадрового агентства (размер, число сотрудников, местоположение, качество) — что он даст вам как заказчику?**

— Мне не важен размер офиса и число сотрудников, поскольку работать с базой и прозванивать можно по принципу «хоум-офис».

Конечно, состояние помещения, современная оргтехника, папка отзывов

кандидатов и организаций, сертификаты в рамках на стенах как предмет интерьера могут произвести положительное первое впечатление. А любое первое впечатление требует проверки.

К примеру, если помещение офиса арендовано, то большинство из вышеперечисленного может быть заслугой собственника помещения, а не агентства.

Папка отзывов, если агентство заботится о соблюдении Федерального закона N 152-ФЗ «О персональных данных», содержит хвалебные отзывы в распечатанном виде, возможности связаться с авторами нет.

Хорошо, если в списке компаний есть знакомые вам, и вы можете прямо из офиса агентства позвонить коллеге, в противном случае такая папка — просто предмет интерьера и средство PR.

УП **Профиль должности — заказывать «невесту ефрейтора Збруева» или «Золушку»? На чем делать акцент в заявке на подбор?**

— Акцент в заявке на подбор делается в зависимости от позиции и сроков. Подбирая менеджера в колл-центр, важно делать акцент на четкую дикцию, грамотную речь, клиентоориентированность, подбирая топа, — на уникальность и соответствие опыта, системность мышления,

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

результативность работы и возможность связаться с предыдущими работодателями или партнерами напрямую.

Но в современных условиях, когда возможность обучить стандартам работы имеет даже самое маленькое индивидуальное предприятие, важно делать акцент прежде всего на уровне развития ключевых компетенций и на соответствии корпоративной культуре, а проверить это можно только при личном собеседовании или в предварительном ассессмент-центре уже в компании. Поэтому, по моему мнению, в заявке агентству можно указывать самые общие требования или узкоспециализированные навыки, расширив таким образом «воронку соискателей», ведь отбор все равно предстоит проводить не агентству. Которое, кстати, может и не отправить на собеседование «правильного» кандидата, если слишком однозначно будет понимать ваши требования, и не выстроить иерархии главных и второстепенных требований.

УП Как вычислить «договорных» кандидатов? Порой кадровое агентство, чтобы создать видимость поиска и оттянуть время, просит своих старых, сильных и успешно работающих кандидатов «просто сходить» на собеседование, им говорят: «Мы вам будем обязаны за это, да и вдруг вакансия вам приглянется».

— Вычислить таких кандидатов, конечно, сложно, помочь в этом могут повторяющиеся проективные вопросы, провокационные вопросы или кейсы, может быть, стресс-интервью и наблюдение за реакцией (интонацией, позой, мимикой и жестами). В это случае мы оцениваем конгруэнтность.

Часто бывает, что за правильными заученными словами кандидата скрывается внутреннее сопротивление.

Ненавязчиво скопировать (как говорят — «отзеркалить») позу кандидата в ходе собеседования просто, это не вызовет подозрений. Тут нужно задать себе вопрос: «Если я как соискатель сижу в такой позе на собеседовании, действительно ли я ищу работу, хочу ли вообще что-то менять? Интересен ли мне собеседник, вакансия, компания? Хочу ли я прийти на повторное собеседование?»

УП Как понять, что кадровое агентство чрезмерно мотивирует кандидатов прийти работать в вашу компанию (потом они могут уйти от вас)?

— Я чаще сталкиваюсь с обратной проблемой: кандидата даже не информируют о вакансии, просто дают (продают) адрес, номер телефона, в лучшем случае, время собеседования, более того, добиться от

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



кандидата, какое именно агентство с ним так поступает, мне не удалось ни разу. Запугивают они их там, что ли?

А дальше в 70-95% случаев мы теряем время — и я, и соискатель, который совсем на другое надеялся. А менеджерам в агентстве все равно, у них там у самих текучка. Как сказала одна моя коллега: «Я работала в кадровом агентстве, чтобы первой видеть вакансию, которая мне интересна».

УП Какой невыгодный вам опыт, черты характера, связи и т.п. кадровое агентство может помочь кандидату скрыть от вас? Как догадаться на собеседовании с кандидатом, что кадровое агентство сильно научило его скрывать что-то?

— Большинство агентств оказывает в основном только «информационные услуги» — где открыты подходящие вакансии. А дальше кандидат сам набивает себе шишки на собеседованиях. Могут еще организовать у себя курсы переподготовки или профтестирование. Эффективность и тех и других довольно сомнительна с точки зрения работодателя.

Вместе с тем есть компании, действительно консультирующие соискателей по особенностям составления резюме и

прохождения собеседований в крупные компании на ключевые вакансии, готовят кандидата к каждому этапу вступительных испытаний, которых в крупных компаниях может быть более 6 — индивидуальные и групповые собеседования (телефонные, личные, по скайпу), ассессмент-центры, тестирования, видеопрезентации и др.

Умело подготовленный кандидат действительно способен весьма успешно пройти индивидуальное и даже перекрестное собеседование одновременно с 3-5 представителями компании. Догадаться о том, что обученный в агентстве соискатель выдает «домашние заготовки» можно по повторяющимся общим фразам, конкретизировать которые кандидат не хочет или не умеет. Однажды у меня был случай, когда я разговорилась кандидата, а потом напрямую спросила, кто составил ей резюме. Ответ она выпалила сразу, даже не успев осознать, что проговорилась.

Нельзя сыграть, пожалуй, только врожденную клиентоориентированность. А научиться скрывать можно многие качества и опыт.

Практически невозможно обмануть ассессмент-центр, составленный так, чтобы кандидат максимально раскрылся в течение 2-4 часов, исподволь продемонстрировал наблюдателям уровень развития ключевых в позиции компетенций.



Обязательно ли подписывать договор с кадровым агентством до начала работ?

— Договор, даже если вы лично знаете руководителя или слышаны о профессионализме и эффективности агентства, даже на предоставление демо-версии услуг заключить нужно. Как говорится, что написано пером, того не вырубишь топором. Агентство само может на этом настаивать или, наоборот, сопротивляться — в любом случае договор должен быть.

Да, в этом случае придется скрупулезно вести статистику звонков и собеседований, аналитику соответствия кандидатов прописанным требованиям вашей вакансии и обратной связи по кандидатам, возможно, изменить кадровый документооборот и другие бизнес-процессы в компании.

Зато принятие решения о сотрудничестве или отказе будет объективным, и вы сможете проконсультировать коллег, если это агентство заинтересует их, а в случае судебного процесса по поводу оплаты работ или возмещения издержек, аргументированно доказать несоблюдение условий договора.

Какие пункты договора могут таить опасность для вас как заказчика?

- «Оказывать услуги в соответствии с условиями настоящего Договора и приложений к нему с надлежащим качеством и в полном объеме» — стандартная фраза ни о чем, прописывается в любом договоре, требует детальной расшифровки, иначе трактовать ее можно как угодно.

- «В течение действия договора оказывать Кандидату, принятому на работу к Заказчику, информационную поддержку, связанную с исполнением Кандидатом своих должностных обязанностей». Здесь возможен риск «шпионажа» в пользу конкурентов, которые также могут быть клиентами агентства либо сотрудничать с агентством на иных условиях.

- Ограничение числа присылаемых кандидатов. И именно после того, как это число достигнуто, а все кандидатуры оказались неподходящими, у агентства «вдруг» появляется «мечта, а не кандидат», но за дополнительную плату и без гарантий.

- «После подписания данного договора все существующие договоренности, которые не были включены в данный Договор, теряют свое действие». Пункт может быть выгоден обеим сторонам. Важно вовремя внести в договор все существенные условия и предусмотреть возможные риски.

- Отсутствие пункта о возврате денежных средств или компенсации за нарушение агентством пунктов договора. Гарантий возмещения работодателю даже по

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



договору во внесудебном порядке может не быть, тем не менее отсутствие этого пункта, особенно если есть пункт о санкциях по отношению к работодателю, должно не просто насторожить, а обеспокоить.

- Пункт об автоматической пролонгации договора. Особенно если предусмотрена абонентская плата. Думаю, здесь можно обойтись без комментариев.

УП Что делать, если кадровое агентство никак не желает менять опасные пункты, а вам кандидаты от агентства интересны?

— Практика показала, что большинство соискателей не очень-то доверяют кадровым агентствам, поэтому обращаются в несколько агентств сразу, так или иначе размещают информацию о себе и резюме в соцсетях, на карьерных сайтах. Кроме того, профессионалы часто публикуются на соответствующих интернет-ресурсах, где можно с ними связаться напрямую.

В связи с этим агентству важно оставаться эксклюзивным источником кандидатов и максимально ограничить возможность самостоятельного выхода работодателя на интересных кандидатов.

Как в любых сложных переговорах, открыто показать, чем вы рискуете, и

искать сначала точки взаимной выгоды — готово ли агентство потерять их, жестко отстаивая опасные для работодателя пункты. Если да, проверьте, не блефует ли представитель — действительно ли они готовы предоставить требуемое количество соответствующих кандидатов и действительно ли эти кандидаты соответствуют требованиям вакансии и есть только у них.

Намекните, что пока вы тут препираетесь вакансия может закрыться и без их помощи или кандидат, ставший камнем преткновения, может самостоятельно найти работу ...

Внесите в договор контрпредложения, опасные для агентства, например, на случай отклонения кандидатур службой собственной безопасности, непрохождения кандидатом испытательного срока, увольнения кандидата по собственному желанию в течение 1-3 месяцев работы (что как раз является ошибкой подбора), возможность материальной компенсации или досрочного расторжения договора, если ошибки со стороны курирующих компанию консультантов будут повторяться.

УП Замена кандидата — какие проблемы бывают здесь и как их решать?

— В моей практике не было таких слу-

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для

чаев, могу только предположить, какими могут быть проблемы:

- затягивание сроков предоставления новых кандидатов — возможно, подходящих соискателей у них просто больше нет, а тот, кого они предложили ранее, был единственным. Решить такую задачу через это же агентство, по-моему, нельзя, для подстраховки нужно иметь внешний резерв кандидатов и параллельно под-

ключать другие агентства или коллег;

- массовое предоставление кандидатов, хотя бы отдаленно подходящих под профиль должности, — можно сказать, процесс начинается сначала;

- у компании внезапно меняется консультант, которому «нужно время, чтобы войти в курс дела», а по факту затягивание сроков.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



ВАИЛЬ ГОНИМ, египетский учёный в области информатики, директор по маркетингу Google на Ближнем Востоке и в Северной Африке, родился 23 декабря 1980 года в Каире, но детство провел в Объединенных Арабских Эмиратах.

После окончания Каирского университета в 2004 году получил степень бакалавра по специальности компьютерная инженерия, а позже, в 2007 году в Каире — степень МДА по маркетингу и финансам в Американском университете.

Свою трудовую деятельность начал с 2002 года и в течении трех лет работал в компании Gawab, обеспечивающей сервис электронной почты, затем три года, управляя командой портала Mubasher.info, работал в области рынка капиталов — по перераспределению свободных капиталов и их инвестированию в различ-

ные доходные финансовые активы. В 2008 году продолжил свою карьеру в компании Google Egypt — региональным менеджером по продуктам и маркетингу на Ближнем Востоке и в Северной Африке, а затем в 2010 году — в той же компании Google, но в дубайском офисе — директором по маркетингу на Ближнем Востоке и в Северной Африке. Ваиль Гоним, будучи администратором страницы в Facebook, использовал ее для координации акций протеста в Египте и после массовых беспорядков он исчез из поля зрения, возможно арестован, и только по требованию «Международной амнистии» от 6 февраля, египетские власти раскрыли местонахождение Гонима и освободили его.

Гоним стал одним из организаторов революции в Египте, и в 2011 году получил всемирную известность как ее активист. По версии американского журнала Time Ваиль Гоним внесен в ежегодный рейтинг «100 самых влиятельных людей мира», как личность в борьбе за демократию в Египте.

Модератор рубрики

Абол Римма

Журнал



июнь 2016 г.

Сьюзен Фаулер

ПОЧЕМУ ОНИ НЕ РАБОТАЮТ?

Новый взгляд на мотивацию сотрудников

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

Вы когда-нибудь наблюдали за своими коллегами или подчиненными в офисе? Представьте себе, что вы пришли устраиваться на работу в свою компанию. Единственный способ понять, как здесь все устроено, — внимательно смотреть на людей. Кто из них по-настоящему увлечен тем, что делает? Кто просто ждет, когда пробьет шесть часов и можно с облегчением устремиться к выходу? Кто с отсутствующим видом что-то строчит на компьютере? Кто часто прерывается, чтобы выпить кофе, поболтать с коллегами? Как часто слышен смех в вашем офисе? И главный вопрос — почему все эти люди здесь? Почему они делают то, что делают?

В поисках ответов на эти вопросы компании перепробовали, казалось бы, всё. Созданы условия труда. Исследуются и удовлетворяются потребности. Поощряется правильное поведение, корректируется неправильное. Изучены и применены все известные теории мотивации. Мы вдох-





новляем, развиваем и стимулируем как только можем. И тем не менее кто-то получает удовольствие от своей работы, а кто-то просто терпит ее как вынужденную необходимость. И тогда, отчаявшись и потеряв надежду, руководители задают вселенной тот «главный вопрос»: когда можно уже перестать мотивировать и начать увольнять?

Эта книга — ответ. Эта книга — технология. Эта книга — абсолютно новый подход к мотивации. За моделью «Оптимальной мотивации» стоит более 10 лет научных исследований, проведенных авторами в разных странах мира, в том числе, и в России. Здесь есть ответы на главные вопросы: что такое мотивация и как она связана с вовлеченностью? Почему лидер не может никого мотивировать? Почему мотивация — это навык и как он связан с осознанностью? Откуда мы берем энергию и жизненную силу на работе? И еще ответ на очень важный вопрос: где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность?

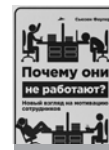
Задавать себе и другим правильные вопросы. Осознанно управлять своей мотивацией, обретая смысл и позитивную энергию в достижении значимых для себя целей. Чуть больше улыбаться на работе, чуть меньше уставать в конце рабочего дня... Вы все еще наблюдаете за своими коллегами и подчиненными? Вы хотите работать здесь, в этой компании, с этими людьми? Теперь все зависит только от вас.

Ольга Ильина,
ведущий консультант по развитию бизнеса,
эксперт-тренер CBSD/Thunderbird

ПРЕДИСЛОВИЕ ОТ КЕНА БЛАНШАРА

Я — горячий поклонник современных методов управления. Более тридцати лет назад мы с коллегами разработали теорию «Ситуационное лидерство II» (SLII), которая произвела революцию в области управления. В представленной ниже книге Сьюзан Фаулер представляет «спектр мотиваций» — модель, которая кардинально изменит взгляд руководителей на мотивацию и улучшит систему управления.

Я восхищаюсь мыслями, изложенными в этой книге. Почти двадцать лет Сьюзан посвятила науке о мотивации в ее практическом применении. Совместно с Дэвидом Фейсером, Дреа Зигарми и Ken Blanchard Companies она разработала инновационный тренинг «Максимальная мотивация» и затем опробовала его на руководителях-новаторах и тысячах бизнесменов, управленцев, членов некоммерческих организаций по всему миру. Реальные примеры того, как работает этот передовой подход, произвели на меня большое впечатление. Я уверен, что то же самое произойдет и с вами, уважаемые читатели. В этой связи мне вспоминается ситуация, возникшая при запуске SLII. Руководители, только что прошедшие тренинг, горели желанием применить новые навыки на практике. Нас удивила скорость, с которой они ввели в действие новую концепцию, даже не обсудив ее предварительно в своих коллективах, не заручившись поддержкой опытных сотрудников. Вскоре мы стали невольными свидетелями одного разговора за ланчем. Сотрудница-старожил заметила, что неделями не видит своего руководителя.



«Ничего удивительного, — ответил на это новичок, — он постоянно сидит в моем офисе. Не понимаю, что я делаю не так».

Случайно подслушав этот разговор, мы поняли: необходимо напоминать лидерам о том, что руководство — не только то, как вы руководите людьми, но и то, что вы делаете вместе с ними. Я восхищен тем, как идеи Сьюзан и наша теория ситуационного лидерства дополняют друг друга. Одна модель, спектр мотиваций — это передовой рубеж новой науки, другая — самая распространенная на нынешний момент модель менеджмента в мире. Обе они в совокупности обеспечивают руководителей необходимыми инструментами для того, чтобы те, в свою очередь, помогли своим сотрудникам учиться, развиваться и преуспевать. Обе модели требуют прямого контакта и интенсивного общения с людьми, которые идут за ними. Меня и смешит, и печалит одновременно, когда руководители заявляют, что не могут выкроить ни минуты для серьезных разговоров с подчиненными. Что же тогда для них значит лидерство? Надеюсь, уважаемые читатели, что к моменту нашей с вами встречи в послесловии к книге вы уже составите для себя новое понимание сути лидерства — и для себя самих, и для тех, кем вы руководите.

ВСТУПЛЕНИЕ

Пора покончить с кнутом и пряником

Есть ли у вас мотивация читать эту книгу? Возможно, мой вопрос кажется не совсем уместным — ведь вы уже читаете ее.

Задам его немного в другой форме: какие критерии вы используете, чтобы определить наличие у себя мотивации? Или у вашего коллеги? Каким образом вы составляете свое мнение? Как оцениваете мотивацию другого человека? Что, в конце концов, значит само слово «мотивация»?

Долгие годы я определяла это понятие как «энергию, необходимую для действия». Но оказалось, что в моем определении, как и в ста двух других, гуляющих по научной литературе, кроется серьезная ошибка.

Идея мотивации как энергии или импульса к действию не передает саму суть явления. Она совершенно не объясняет, что именно стоит за действием.

Задавайте правильные вопросы

Вернемся к моему первому вопросу. Итак, есть ли у вас мотивация читать эту книгу? Мы решили, что это неправильный вопрос. Давайте зададим его по-другому: почему у вас есть мотивация читать эту книгу? Предполагаю, что вы читаете ее, поскольку ответственно подходите к своей руководящей должности и хотите,



вооружившись новыми знаниями, сильнее мотивировать своих сотрудников. Но, возможно, вы читаете ее по указанию вашего начальника. Два очень разных повода и совсем разные импульсы. А мне надо выяснить истинные причины, побудившие вас к действию.

Едва приступив к исследованию природы мотивации, мы сделали важное открытие. Оказывается, люди мотивированы всегда. Поэтому вопрос не в том, мотивированы они или нет, а в том, почему они мотивированы.

— Мотивация, которая исходит из выбора делать что-либо или нет, отличается от мотивации человека, который должен сделать это.

— Мотивация, основанная на подлинных ценностях: следовании к цели, любви, радости, состраданию, — отличается от той, которую порождают эго, власть, статус или желание получить поощрение и награду со стороны.

— Мотивация к состязанию, вызванная желанием добиться хороших результатов (когда набранные «очки» показывают, насколько успешно вы развиваетесь, учитесь, действуете), отличается от состязания ради того, чтобы взять над кем-то верх, произвести впечатление и снискать популярность.

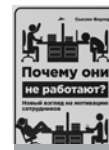
Одна из главных причин, почему мотивация порой не работает, наша наивная убежденность, что она у человека либо есть, либо ее нет. Это, в свою очередь, приводит к ошибочному выводу: чем сильнее у человека мотивация, тем больше шансов, что он добьется успеха. Хочу вас предостеречь: утверждение из серии «чем больше, тем лучше» в данном случае ложно. Проведите аналогию с дружбой: дело не в том, как много у вас друзей, а в том, настоящие ли это друзья.

Представьте себе, что вы специалист по продажам и хотите знать, есть ли у ваших сотрудников мотивация. Заглянув в отчеты двух самых эффективных работников, вы придете к выводу, что оба сильно мотивированы. Но вы наверняка не обратили внимания на то, что мотивированы они по-разному. Один выкладывается полностью в надежде выиграть соревнование по продажам, увидеть свое фото на доске победителей и получить обещанный бонус. Другой же работает изо всех сил, потому что ценит предлагаемые им товары и услуги и ему нравится решать проблемы клиентов. Мотивационная наука предоставляет убедительные доказательства того, что разница в подходе этих сотрудников неизбежно отражается на их деятельности. В результате их усилия порождают либо краткосрочные, либо продолжительные и устойчивые результаты.

Итак, возможные ответы на неверно поставленный вопрос: «Мотивирован ли этот человек?» сводятся к примитивной черно-белой картине мира, которая не позволяет проникнуть в подлинную суть проблемы. Новая постановка вопроса: «Почему человек мотивирован?» открывает широкий спектр возможностей для познания природы мотивации.

Мы узнали, как науку можно применить на деле

Мой интерес к проблеме достиг своего пика в 1985 году, когда я стала вегетарианкой буквально за одну ночь. Факты о нашем обращении с животными настолько потрясли меня, что я просто не могла больше есть мяса.



Люди, знавшие меня как большого гурмана, поражались моей твердости в этом вопросе. Мне это показалось занятным. Отказ от мяса вовсе не требовал от меня никакой твердости. Мое побуждение было настолько велико, что я внезапно обнаружила: я уже веду новый образ жизни. Почти тридцать лет прошло, и я не изменила своему вегетарианству.

Исходя из данного опыта я и развивала свои личные мотивационные теории, но лишь посмотрев по телевизору «Шоу Опры Уинфри» 14 октября 1996 года, стала понимать, что за всем этим стоит наука. В гостях у Опры был Элфи Кон, автор книги *Punished by Rewards*¹. Опра отметила, что идеи Кона поистине революционны и могут полностью изменить понимание родительских обязанностей. Кон говорил, что главное для родителей и учителей — перестать давать детям «взятки» за то, к чему они и так склонны, — за то, что учатся, растут, стремятся к большему. Он уверял, что такого рода поощрения убивают подлинную мотивацию.

Идеи Кона оказались близки мне, хотя я не была ни родителем, ни учителем. А вот те, кто ими являлся, развернули настоящую борьбу. Они не просто отрицали его подход — они разозлились. Неужели мистер Кон не понимает, что, если ребенок не перестает плакать, помочь родителям может только мороженое? А когда чадо наотрез отказывается читать, только обещание подарка заставит его взять книгу в руки? Если дочь не выполняет свои обязанности по дому, награда обязательно сработает. Одна из матерей железно стояла на правильности своей тактики — детям она раздала уже тысячи долларов. Подарки и поощрения

— только так она добивалась, чтобы ее слушались.

Кон постарался объяснить, что вознаграждение и наказание могут сработать — но лишь на краткий срок, ими покупаются временные уступки. Он попробовал растолковать, какое разрушительное воздействие метод кнута и пряника оказывает на качество детского обучения, восприимчивость и ответственность. Он предложил родителям и учителям представить, что произойдет, когда награды закончатся, а возможности давления себя исчерпают. Так как именно награда побуждает к действию, без нее у ребенка не будет никакого интереса.

Кон выступал против того, чтобы детей дрессировали, как собак. Но, к сожалению, этот, без сомнения, умный человек сфокусировался лишь на том, что родителям и учителям следует перестать делать. Неудивительно, что те, к кому он обращался, впали в панику: Что от нас требуется вместо этого? Кон руководствовался благими намерениями, но его передовые идеи, высказанные под огнями софитов на съемочной площадке, в «усеченном» варианте вызвали у родителей только желание обороняться.

За последние годы у нас накопилась масса информации и исследований, безусловно демонстрирующих важность альтернативных методов мотивирования. Теперь я понимаю, почему для меня было так легко стать вегетарианкой и оставаться ею. Я смогла расшифровать это знание и приложить его к другим целям, задачам и ситуациям в жизни — как личной, так и профессиональной.

В течение долгих лет мы изучали, как правильно применять и продвигать «провокаци-



онные» исследования доктора Эдварда Деси, доктора Ричарда Райана и других новаторов, на чьих трудах развивали свои идеи Кон, Дэниел Пинк и другие известные авторы. Благодаря этим преданным делу исследователям мы пришли к пониманию истинной природы мотивации, которая, без преувеличения, раскрывает новые горизонты.

Предвижу неизбежный вопрос: если существует испытанный эффективный способ, почему большинство руководителей не пользуются им? Возможных ответов три. Какой больше подходит вам?

- Вы не осведомлены об этих фактах.
- Вы не верите этим фактам.
- Вы не знаете, что с этими фактами делать.

Ответ № 1: вы не осведомлены об этих фактах

При попытках понять природу человеческой мотивации произошла занятная вещь. Психологи решили проводить эксперименты с животными. На YouTube вы можете посмотреть видеоролик профессора психологии из Гарварда Б. Скиннера, который «мотивирует» голубя сделать разворот на 360 градусов, поощрив его семечками. За этим наблюдаешь как зачарованный — за вознаграждение человек добивается от птицы практически чего угодно. Бихевиористы сочли, что этот метод точно так же мог бы мотивировать сотрудников на рабочих местах: награждайте людей за выполнение того, что вам нужно, — и получите желаемое. Механизм действительно сработал. Или по

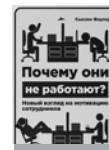
крайней мере казалось, что он сработал. Мы с коллегами назвали этот подход «парадигмой клюющего голубя».

Использование метафорических «семечек», дабы заставить сотрудников выполнять задачи, которыми они не хотят заниматься, стало повсеместной практикой. Развернулась целая индустрия, разрабатывающая различные схемы мотивирования, — они включают в себя материальные поощрения, вознаграждения, конкурсы, символику, значки-бейджики, призы и программы признания достижений. Много-много «семечек».

Однако накопленные данные четко иллюстрируют всю бессмысленность «парадигмы клюющего голубя». Тысячи экспериментов по всему миру доказывают одно и то же: даже если люди принимают предлагаемое вознаграждение, корреляция между поощрениями и выполнением работы отсутствует. Иными словами, такие вознаграждения оказывают дурное обесценивающее влияние на жизненную активность и здравомыслие позитивно настроенных людей, которым нужно достигать целей исключительно из необходимости преуспеть.

Если вы сулите людям все больше «семечек», на короткий срок их производительность повысится. Однако неразумно путать производительность с процветанием и преуспеванием — а без них краткосрочные выгоды рискуют обернуться долгосрочными потерями. «Парадигма клюющего голубя» никогда не работала так, как должна была, вне зависимости от типа работы или сферы деятельности. Вывод прост: люди — не голуби.

Эта книга убедит вас в том, что устаревшие классические способы мотивации людей не



работают. Она подскажет действенные способы развить лидерские способности и преуспеть.

Ответ № 2: вы не верите этим фактам

Вы можете закончить следующие утверждения?

- Ничего личного, это...
- Цель бизнеса...
- Лидеры — люди, которые...
- Единственное, что на самом деле важно,
- это...
- Если вы не можете измерить...

Эти утверждения так встроены в нашу коллективную психологию, что, скорее всего, вам даже не понадобится проверять правильность своих ответов. (Если любопытно, загляните в главу 6, посвященную разбору приведенных постулатов.) Общепринятость этих утверждений еще не делает их верными. За догмы не стоит держаться — это может плохо повлиять на способность подыскивать эффективные альтернативы, менять подход к мотивации и обращаться к новым методам управления. Глава 6 призывает пересмотреть укоренившиеся представления и определить: действительно ли ваш метод работает на вас, ваших сотрудниках и помогает в достижении нужных результатов?

Я надеюсь, что, изучая факты и иные подходы к мотивации, вы осознаете, как негативно привычные установки сказываются на ваших способностях руководить.

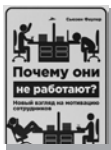
Ответ № 3: вы не знаете, что с этими фактами делать

Возможно, вы уже знакомы с научными фактами, доказывающими, как стандартные методы мотивации ухудшают качество работы и ее продуктивность.

Возможно, эти доказательства пробудили ваше любопытство. Но, как часто бывает с попытками упростить научные данные, основные мысли свелись в итоге к некоторому количеству клише, пользоваться которыми довольно затруднительно. Например, сила внутренней мотивации понятна и близка большинству из нас на глубинных уровнях восприятия. Но она также вызывает страх и сомнения, и «руководитель» внутри каждого из нас спрашивает: «Какова же альтернатива методу кнута и пряника? Как мне добиться, чтобы мои подчиненные реально были внутренне мотивированы, и как сохранять их мотивацию?» Какие бы благие намерения ни таились за этими вопросами, они по-прежнему отражают традиционный подход, предполагающий, что мотивация — что-то, что вы привносите в жизнь людей.

Книги и выступления делают очень важную работу — они повышают уровень осведомленности о плюсах внутренней мотивации и минусах внешней. Но упрощенная двойственность (хороший-плохой, внутренний-внешний, или-или) не обеспечивает настоящего понимания и не дает возможности использовать эту идею на практике. Непонимание сути мотивации, приводит к тому, что для ее порождения используются неверные техники.

Лишь признав, что многие привычные подходы годами тормозили продуктивность, а то



и просто играли деструктивную роль, мы сможем по-другому взглянуть на проблему мотивации. Мы должны принять тот факт, что давление не приведет к желанным результатам. Мы должны признать, что разнообразные состязания и победы в конкурсах — не лучший способ вдохновить сотрудников на трудовые подвиги. Мы должны понимать, что, невзирая на потребность в деньгах (которые, как известно, лишними не бывают), сосредоточенность на денежном вознаграждении заслоняет то, что на самом деле доставляет людям удовольствие в их работе. Получается, что традиционное мотивирование не работает так, как мы хотели бы, и не приводит к требуемым результатам. Значит, нужна альтернатива. Пора заканчивать с методом кнута и пряника и открыться для других, намного более эффективных стратегий руководства.

В вопросах мотивации мы склонны недооценивать и даже обманывать себя и окружающих, считая, что недостойны большего, нежели «семечки», пряник и кнут. Становясь жертвой «парадигмы клюющего голубя», мы убеждаем себя, что такова и есть истинная природа мотивации, и упускаем подлинные причины, которые помогают нам плодотворно функционировать.

В нынешнем состоянии наука о мотивации состоит из ожиданий. Это альтернативы устаревшей «парадигме клюющего голубя» и постоянному производству новых, все более вкусных «лакомств», с помощью которых вы побуждаете людей делать то, что вам нужно. Не удивляйтесь, что в какой-то момент они перестают удовлетворяться такими поощрениями.

От теории к практике

Итак, традиционное мотивирование людей не работает, но эта книга предлагает вам новый подход, модель и проверенную систему действий. Пригодится вам и новая терминология. Устаревшие термины вроде: «гонка за результатом» или «стимулирование ради достижения результатов» не годятся, если вы ищете реальные способы заинтересовать своих сотрудников и повысить производительность, не жертвуя их энергией, энтузиазмом и благополучием.

Глава 1. «Мотивационная дилемма» объясняет, почему мотивация не работает, и рассказывает о «спектре мотиваций» в качестве альтернативы.

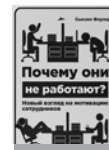
Глава 2. «Что мотивирует людей. Реальные факты» раскрывает нам подлинную сущность мотивации, выгоды от ее понимания и цену, которую придется платить, если продолжать игнорировать ее.

Глава 3. «Опасность драйва» показывает, какие есть альтернативы гонке за результатами.

Глава 4. «Мотивация — это навык» помогает понять, что требуется, чтобы изменить качество своей работы с мотивацией, и какие для этого нужны навыки.

Глава 5. «Перемены возможны» учит руководителей проводить разговоры, побуждающие к изменению мотивации.

Глава 6. «Пять убеждений, которые разрушают мотивацию на рабочем месте» демонстрирует, как ваши убеждения и принципы могут подтачивать систему руководства, и рекомендует более успешные методы, которые



поддерживают и поощряют максимальную мотивацию.

Глава 7. «Оптимальные мотивационные статусы» исследует потенциал нового подхода с трех точек зрения: компании, руководителя и сотрудников, которые хотят преуспевать на своем рабочем месте.

Эта книга для руководителей, которым хватит смелости подвергнуть сомнению классические убеждения и общепринятые практики. Для лидеров, которые признают, что устаревшие подходы к мотивации ставят под угрозу креативность работников, их благополучие и здоровье, как психическое, так и физическое. Для новаторов, которые хотят создать рабочее пространство, где люди будут добиваться успеха. Эта книга — для вас, если вы ищете реальный и честный способ достигать целей, добиваться долгосрочных результатов и приносить лучшее в жизнь людей.

ГЛАВА 1 МОТИВАЦИОННАЯ ДИЛЕММА

Предположим, вы нашли отличного кандидата и хотите взять его на работу. Ваше предложение включает самую высокую зарплату, которую когда-либо предлагали на этой должности. Вы можете использовать любые «пряники», чтобы заманить этого человека в свою компанию: поощрительная премия при вступлении в должность, компенсация связанных с переездом расходов, обеспечение жильем, премии и статусный офис.

Такая ситуация встала перед Ларри Луккино в 2002 году. Его задачей было переманить

Билли Бина, генерального менеджера команды Oakland Athletics, в легендарную бейсбольную команду Boston Red Sox. Луккино был впечатлен новаторской идеей Билли использовать саберметрику — новый статистический анализ для набора и развития игроков.

Red Sox предложила Бину самую высокую в истории бейсбола зарплату генерального менеджера. Команда соблазняла его частными самолетами и прочими впечатляющими стимулами. Но, как вы, наверное, знаете из книги Майкла Льюиса «MoneyBall. Как математика изменила самую популярную спортивную лигу в мире»¹ или из известного фильма с Брэдом Питтом в главной роли, Билли отклонил это «эпохальное» предложение.

В реальной жизни Бин — наиболее вероятный кандидат для Зала бейсбольной славы благодаря выбору, который он сделал, успеху Oakland Athletics — команды с небольшими доходами — и тому, что он коренным образом изменил игру с помощью саберметрики. Это отличный пример ситуации, с которой вы можете столкнуться как руководитель.

В Boston Red Sox не сумели мотивировать Билли Бина стать генеральным менеджером команды, получающим огромную зарплату и невероятные привилегии. Мама Билли, Мэрил Эдриан, — мой близкий друг. Было удивительно интересно выслушать ее мнение о происходящем, в то время как о жизни Билли рассказывали все медиа на протяжении десяти лет. Журнал Sports Illustrated подтвердил ее слова о том, что деньги никогда не мотивировали Билли: «После окончания школы Бин подписал контракт с командой New York Mets только из-за денег, о чем потом долго жалел.



Несомненно, это повлияло на его нынешнее решение».

Понять выбор Билли — значит понять истинную природу человеческой мотивации и то, почему традиционные методы не работают. Билли был мотивирован. Но иначе, чем можно было ожидать. Не деньгами, известностью или славой, а любовью и преданностью семье и игре в бейсбол.

Как я уже говорила, люди всегда чем-то мотивированы. Вопрос в том - почему и чем.

Существует мотивационная дилемма: руководители считаются ответственными за то, чего сделать не могут, — за мотивацию других. Я делилась этими идеями с группой спортивную лигу в мире. М.: МИФ, 2013.

менеджеров в Китае, когда один из них вдруг закричал: «Невероятно! Ужасно!» Все аж подскочили с мест. Чересчур необычно — вдруг завопить среди тихой и спокойной аудитории. Я спросила его, что случилось. Он ответил: «Сколько я работаю, мне все время говорили, что моя работа состоит в том, чтобы мотивировать людей. Я считался ответственным за их мотивацию. А теперь вы говорите, что я не могу сделать этого». «Все верно, — сказала я. — И что вы сейчас чувствуете?» «Я потрясен, — повторил он и добавил: — А еще мне стало значительно легче».

Его признание привело к серьезному и важному разговору со всеми присутствующими руководителями и менеджерами по персоналу. Они признали, что их привычка прибегать к методу кнута и пряника стала стандартной практикой, потому что не был известен характер человеческой мотивации. Отказаться от этого метода раньше было проблематично, потому

что у менеджеров не имелось альтернатив. Теперь они есть.

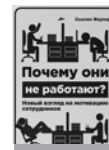
ОЦЕНОЧНЫЙ ПРОЦЕСС: КАК ВОЗНИКАЕТ МОТИВАЦИЯ

Когда дело доходит до мотивации, осознание начинается с феномена, с которым сталкивался любой сотрудник (и руководитель в том числе), — с оценочного процесса.

Почему мы считаем, что люди уже мотивированы?

Предположение, что люди в какой-то момент испытывают недостаток мотивации, ошибочно! Например, когда вы проводите рабочую встречу, не стоит делать вывод, что участники недостаточно мотивированы, раз они проверяют пришедшие СМС или пишут в «Твиттер», вместо того чтобы уделять внимание вашему выступлению. Они просто не мотивированы присутствовать на совещании — по тем же самым причинам, что и вы. Они оценили ситуацию, пришли к каким-то своим заключениям, и их мотивация изменилась.

Чтобы понять этот оценочный процесс, подумайте о рабочей встрече, на которой вы недавно побывали. Вспомните о своих мыслях и эмоциях при виде этой пометки в органайзере, как вы охнули и помчались, чтобы вовремя успеть. Подумайте, как менялись ваши чувства, идеи, отношение к происходящему с того момента, как вы вписали встречу в свой график, до того, как покинули ее, нагруженный



новым «багажом», который надо вносить в список дел.

Этот процесс — ровно то, чем постоянно занимаются ваши сотрудники, не важно, сознательно или подсознательно. Они оценивают работу и приходят к выводам, которые, в свою очередь, рождают намерение действовать тем или иным образом.

Как видно из рис. 1.1, оценочный процесс охватывает те эмоции, которые вы, возможно, испытали в примере с деловой встречей. Сначала у вас появились мысли и чувства, связанные с необходимостью посетить ее, и после нее вы тоже получили те или иные эмоциональные и когнитивные реакции. Является такая встреча безопасной для меня или угрожает моему благополучию? Ощущаю ли я поддержку других или угрозу с их стороны? Действительно ли эта встреча — полезное времяпрепровождение? Я принимаю участие в этой встрече, потому что мне интересно или потому что я должен? Характер эмоций, которые вы испытываете, влияет на ваше ощущение благополучия. Оно, в свою очередь, определяет ваши намерения, которые, в конечном счете, диктуют вам стиль поведения.

Каждый день ваши сотрудники оценивают место своей работы, и эта оценка дает — или не дает — им ощущение благополучия. Она определяет их намерения, а намерения — самые великие предсказатели поведения. Положительная оценка, вызывающая ощущение благополучия, способствует возникновению намерений и стиля поведения, которые позволяют сотруднику добросовестно исполнять свою работу.

Суть вовлеченности сотрудника

Оценочный процесс лежит в основе вовлеченности сотрудника в работу — или отсутствия у него интереса к ней. Я удивилась бы, если бы узнала, что ваша компания не оценивает степень вовлеченности работников или не имеет каких-либо приемов по ее усилению. Однако исследователи только недавно смогли узнать, как люди становятся вовлеченными на самом деле. А теперь скажите мне, реально ли улучшить показатели этой самой вовлеченности сотрудников, если непонятно, какие внутренние процессы они при этом проживают?

Эту вовлеченность исследователи назвали готовностью сотрудника работать. Индивидуум с желанием работать демонстрирует следующие пять положительных признаков:

- превосходит стандартные ожидания;
- «перевыполняет план» и действует в интересах компании;
- поддерживает компанию и всегда подчеркивает ее превосходство за ее пределами;
- альтруистично поддерживает все заинтересованные стороны;
- остается верен компании.

В своих исследованиях ученые нашли двенадцать организационных и рабочих факторов, которые влияют на положительный оценочный процесс. Когда эти факторы присутствуют в компании, работники ощущают себя более благополучными, и это приводит к формированию положительных намерений и поведения.

Вы можете построить компанию, которая поддерживает такую готовность работать. Вы можете изменить планы работы, баланс нагрузки, пересмотреть ее распределение, по-



менять системы и процессы, чтобы доказать свое желание поощрить положительные намерения сотрудников.

Все это — хорошие новости, но такая подготовка занимает время, а результаты нужны прямо сейчас. А что вы скажете в ответ на такое утверждение: вы можете управлять оценочным процессом сотрудников уже сегодня?

Первое смелое утверждение: вы можете управлять оценочным процессом сотрудников таким способом, что они с большей вероятностью будут испытывать оптимальную мотивацию каждый день.

Оптимальная мотивация означает, что человек имеет положительную энергию, жизненные силы и ощущение процветания, достаточные для того, чтобы хотеть добиваться своих значимых целей и преуспевать.

Второе смелое утверждение: мотивация — это умение. Люди могут научиться ей. Научиться выбирать и создавать оптимальные мотивационные события в любое время и в любом месте.

Прежде чем помочь своим сотрудникам провести оценочный процесс или научить их мотивации, вы должны научиться этому сами — и здесь самое время вернуться к нашей предполагаемой деловой встрече.

СПЕКТР МОТИВАЦИИ

Вопрос, были ли вы или ваши сотрудники достаточно мотивированы, чтобы посетить рабочую встречу, неправильный. Он ограничен ответами формата «да/нет» или «немного/достаточно», тогда как надо описать качество

стимула и ваши ощущения. В свою очередь, выясняя, почему люди хотели посетить встречу, вы открывает спектр возможностей, представленных в виде шести мотивационных состояний в модели «спектра мотивации» на рис. 1.2.

Попробуйте определить, какое из шести состояний, представленных на рисунке в виде «пузырей», лучше всего соответствует вашим чувствам до, во время и после встречи. Помните, что эти состояния непостоянны. Вы можете находиться в одном из «пузырей», а затем перейти в другой в любой момент времени. В примере с деловой встречей вы, возможно, прожили одно или все эти состояния.

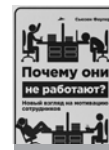
— Автоматическая мотивация: вы не смогли определить для себя ценность данной встречи и ощущаете, что тратите время впустую, чувствуете себя разбитым и подавленным.

— Внешняя мотивация: встреча предоставила вам возможность показать свое положение и власть, вы получили в итоге дополнительные деньги, расширенный статус или произвели благоприятное впечатление на окружающих.

— Навязанная мотивация: вы чувствуете, что на вас оказывают давление, от вас чего-то ожидают, и пытаетесь избежать чувства вины, страха или позора, согласившись на участие.

— Согласованная мотивация: вы связываете встречу с чем-то значимым для вас. Это может быть приобретение нового опыта или возможность завязать новые полезные знакомства.

— Интегрированная мотивация: вы связываете встречу с чем-то действительно значимым для вас, с целью вашей работы или жизни, возможностью обсудить важную проблему и т. п.



— Поток: вы просто наслаждаетесь общением и получаете удовольствие от встречи.

Как вы, должно быть, заметили, все состояния в модели спектра мотивационных статусов разделены на неоптимальные и оптимальные. Три из них маркированы как неоптимальные: автоматический, внешний и навязанный. Их можно сравнить с некачественной пищей. Три другие маркированы как оптимальные: согласованный, интегрированный и поток. Это правильная и здоровая пища — качественная мотивация. Чтобы в полной мере пользоваться спектром мотиваций, важно осознавать, что неоптимальные и оптимальные состояния по-разному воздействуют на энергию, жизненную силу и благополучие.

ПРОБЛЕМЫ ТЕХ, КТО УПОТРЕБЛЯЕТ НЕКАЧЕСТВЕННУЮ «МОТИВАЦИОННУЮ ПИЩУ»

Вы покупаете еду на вынос, чтобы вместе с семьей позже съесть все эти бургеры, картошку фри и снеки дома. Аромат еды просто опьяняет. И вы не можете сдержаться и съедаете кусочек. А когда подходите к дому, обнаруживаете, что пакетик с картофелем фри пуст.

Теперь представьте, какой эффект нездоровая пища оказывает на наше физическое и душевное состояние. Как мы ощущаем себя, обнаружив, что незаметно съели полный пакет картошки фри? Виновными и преисполненными раскаянья? Даже если нам хорошо и мы ощущаем себя удовлетворенными, что происходит с нашей физической энергией? Она резко возрастает, а после столь же резко падает.

Чем чреват этот перепад для нашего организма? Некачественная еда, как и постоянная диета, откровенно плоха. Даже для случайных перекусов необходимо подбирать альтернативные варианты.

Итак, родители и учителя, а позже — менеджеры обещают премии, присуждают призы за участие в конкурсах, предлагают иные вознаграждения, угрожают наказанием, оказывают давление, используют чувство вины, стыда и эмоциональный шантаж, чтобы добиться определенного поведения от детей, учеников и сотрудников. Каждая из этих тактик приводит к возникновению одного из вариантов неоптимальной мотивации: автоматической, внешней или навязанной. Справиться с искушением пустить в ход кнут и пряник (поощрение и угрозу) столь же трудно, как отказаться от картофеля фри, — и столь же опасно.

Давайте рассмотрим следующую ситуацию. Вы получаете от своей страховой компании предложение похудеть и выиграть iPad mini. Задумываетесь: «Что мне терять, кроме лишнего веса? Что я должен получить, кроме здоровья и планшета?» Не торопитесь, подумайте еще раз.

В рамках недавно проведенного исследования специалисты наблюдали за людьми, решившими принять участие в подобной акции. Они выяснили, что многие действительно сбросили лишний вес и получили награду. Однако исследователи сделали то, чего их коллеги обычно не делают, — продолжили наблюдать за поведением призеров. Оказалось, что за прошедшие после выигрыша двенадцать недель все эти люди вернулись к своей прежней модели поведения, забросили полученные



во время состязания полезные привычки, быстро вернулись к прежнему весу, а затем даже набрали еще больший. Материальные стимулы не поддерживают вас при попытке изменить манеру поведения — фактически они ее только подрывают.

Вознаграждения помогают людям создать модель нового для них поведения, но оказываются бесполезными при попытке закрепить прогресс и поддержать достигнутые результаты. И что тревожит еще больше — неудача настолько обескураживает, разочаровывает и истощает силы, что большинство уже не пытается в дальнейшем привить себе здоровые привычки, например, избавиться от лишнего веса.

Итак, почему же тогда в США 70% программ, побуждающих начать здоровый образ жизни, использует материальные стимулы?

— Если люди участвуют в программе снижения веса, которая предполагает некие материальные стимулы, и при этом не испытывают давления в процессе, есть шанс, что они действительно сбросят вес. Однако исследования, подтверждающие подобное предположение, проводились только во время конкурса. Они не отслеживали длительность сохранения полученного результата. «Продолжения истории» большинство людей просто не увидело.

— Материальный стимул — самый простой вариант (особенно, если он достаточно весом). Организации не торопятся искать более инновационные методы.

— Сотрудники массово приучены к поощрению, и организации боятся отказываться от этой популярной практики.

Почему руководители обращаются к нездо-

ровым способам мотивации, чтобы побудить сотрудников достигнуть определенных целей или принять определенную манеру поведения?

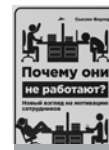
— Большинство руководителей просто не подвергает сомнению уже сложившуюся практику.

— У руководителей отсутствует представление о науке мотивации, они не знают более здоровых и эффективных способов действий.

— Сотрудники сами не понимают природу мотивации, поэтому в случае недовольства своей работой просто просят повышения зарплаты. Им нужно нечто другое, но они не знают, что именно, а самый простой и очевидный стимул — деньги. Менеджеры принимают эти правила игры и так как не могут удовлетворить все подобные запросы, полагают, что у них связаны руки.

ПОПЫТАЙТЕСЬ ПЕРЕЙТИ НА ЗДОРОВУЮ «МОТИВАЦИОННУЮ ПИЩУ»

Кейси — ведущий специалист по продажам. Когда ее компания объявила о конкурсе, обещав наградить лучших продавцов недельной путевкой на спа-курорт, она почувствовала себя оскорбленной. «Они думают, что я работаю хорошо потому, что мечтаю получить приз? Возможно, мои слова покажутся лицемерными, но я упорно тружусь потому, что мне нравится то, чем я занимаюсь. Я получаю огромное удовольствие, когда решаю проблемы клиентов и вижу, как это важно для них. Если моя компания хочет выразить мне признательность — пусть сделает это иначе. Инте-



ресуйся они моей жизнью, они поняли бы, что для меня, матери-одиночки, неделя на спа-курорте будет не отдыхом, а дополнительным источником тревог».

Люди с высококачественной мотивацией, такие как Кейси, конечно, могут принять вознаграждение, когда им его предлагают, но вознаграждение — не причина их усилий.

В мире Кейси причины делать то, что она делает, более глубоки и обеспечивают большее удовлетворение, чем вознаграждения со стороны.

Кейси гораздо больше устроило бы, если бы ее организация внимательнее относилась к ее потребностям, а не эксплуатировала бы идею «нездоровой пищи», когда сотрудников стимулируют деньгами и прочими премиями.

Вместо этого Кейси оказалась в неловкой ситуации. Она не хотела быть втянутой в низкокачественную мотивацию премиальной поездки, но долго боялась сказать своему руководителю и коллегам, что отказывается от нее, или подать идею другого варианта вознаграждения. В итоге Кейси все же решилась на беседу со своим начальником, чтобы обсудить ситуацию. Она объяснила, что для нее программа стимулирования имела эффект противоположный тому, какой, по всей видимости, ожидала компания. Она сказала, что продолжит работать на прежнем высоком уровне — вне зависимости от вознаграждения.

И Кейси, и ее руководитель, описали этот разговор одним словом — «освобождение». Это укрепило их контакт, и руководитель Кейси лучше стал понимать ее отношение к работе.

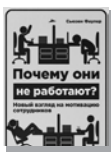
В конце следующего цикла продаж результат Кейси превзошел ее прежние высокие по-

казатели. Руководитель нашел способ поощрить ее так, чтобы ей это было по-настоящему приятно. Кейси выбрала вариант, которым она и ее малыш могли наслаждаться вместе. Она рассказала, насколько новый опыт отличался от фальшивого «пряника» обычной премиальной поездки: «Эта неделя имела для меня огромное значение, как и слова благодарности от начальника, и прекрасные воспоминания о чудесном отдыхе с ребенком».

На самом деле хорошие отношения Кейси с ее руководителем и ее убеждение, что она действительно ценный сотрудник, гораздо важнее, чем победа в конкурсе. Для организации, где работники не понаслышке знают, что такое высококачественная мотивация, результаты могут быть ошеломляющими. Сотрудники с легкостью достигают результатов выше стандарта, демонстрируют креативность и с гораздо большей вероятностью повторят в будущем свои лучшие показатели.

ВРЕДНАЯ ЕДА ИЛИ ПОЛЕЗНАЯ — ВЫБИРАТЬ ВАМ

Три неоптимальных мотивационных статуса — автоматический, внешний и навязанный — являются «нездоровой» мотивацией. Материальные и нематериальные вознаграждения могут быть соблазнительными в какой-то момент, но не приводят к истинному благополучию. У людей с неоптимальным мотивационным статусом, скорее всего, не хватит энергии на достижение своих целей. Но даже если целей удастся достичь, вряд ли они испытают прилив жизненных сил, энергии и удовлетворения, не-



обходимых для продолжения пути.

Три оптимальных мотивационных статуса — согласованный, интегрированный и поток — «здоровая» мотивация. Они могут потребовать значительных размышлений и подготовки, но в итоге дают высококачественную энергию, жизненные силы и позитивное самоощущение, что приводит к стабильно высоким результатам.

МИНИ-КЕЙС ПО МОТИВАЦИИ: ИСТОРИЯ ХИМЕША

Завершив обучение на семинаре по оптимальной мотивации, Химеш вернулся на свое предприятие в Индии и столкнулся с тем, что у одной из его сотрудниц, руководителя техни-

ческой службы, была неоптимальная мотивация. Она обсуждала с приглашенным подрядчиком детали работы. Разговор происходил в лаборатории. Сама сотрудница была в защитных очках, но на подрядчике очков не было.

Химеш жестко следит за соблюдением техники безопасности. Прежде он бы вызвал нарушительницу в офис и, по его собственным словам, сделал ей «серьезное предупреждение». Однако именно необходимость скорректировать свою привычную линию поведения и привела его на семи-

нар. Показатели возглавляемого им подразделения были среди самых низких в международной компании, общая численность работников которой составляла более пятидесяти тысяч.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

**Действия без размышлений
вредны и опасны, а
размышления без действий
— пустое дело**



И. Боровиков

Mindbox

Стоимость топов вырастет с принятием нового закона



Оксана
Вражнова

«МИЭЛЬ»

УИ Топы сегодня сильнее работодателя в отстаивании своих трудовых прав или так же бессильны, как и рядовые работники?

— **В**озможность отстаивать свои трудовые права сегодня есть у всех, вне зависимости от положения человека на карьерной лестнице. Такие права есть и у дворника, и у министра. Однако, на мой взгляд, менеджеры высшего звена гораздо реже пользуются этой возможностью, т.к. договариваются обо всем с работодателем заранее, иногда задолго до приема на работу. Прием топ-менеджера — это серьезная процедура, к которой обе стороны подходят очень ответственно.

УИ Достигнет ли благой цели законодатель, если примет поправки?

— Какого-то особого смысла, способного улучшить существующую систему, на мой взгляд, в этих поправках нет, а вот запутать нашу судебную систему они могут. Как, впрочем, и внести дополнительные непонятные моменты во взаимоотношения работодателя с топ-менеджером. Однако я согласна с автором статьи в том, что итогом этих поправок может быть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



значительное удорожание «стоимости» топ-пов. Во всяком случае, вначале.

■ Какие соц. гарантии Вы бы рекомендовали устанавливать топам?

— Я считаю, что социальных гарантий, существующих сегодня и распространенных во многих компаниях, достаточно. Это дополнительный отпуск, оплата телефона, машины, страховки, бонусная мотивация и т.п.

■ Как определить категорию работника — топ или не тот топ? Судьи кто?

— Определить категорию работника можно по степени численности сотрудников компании. Если в компании работает более 100-150 человек — топ малого бизнеса, от 1000 человек — топ крупного бизнеса.

■ Скандальные и нечистые на руку топы — где и как Вы узнаете на рынке?

— Чтобы выяснить, как зарекомендовал

себя специалист в прошлом, существует служба безопасности. Эта служба обязательно получает информацию не только с предыдущего места работы, но и более раннюю. Отзывы коллег по цеху тоже играют немаловажную роль.

■ В Европе, как и у нас, работодатель буквально «танцует» вокруг хороших сотрудников (соц. пакеты, кредиты, коучинг, подарки и бонусы). Кого же тогда надо защищать от работодателя?

— На мой взгляд, такие «танцы» уже давно ушли в прошлое. Во всяком случае, в российских компаниях. Вопрос защиты же риторический. Работодатель оценивает в первую очередь профессиональные компетенции, результаты, которых смог руководитель добиться на занимаемой им должности, достижения — все то, ради чего этот топ приглашался в компанию. И если топ благодаря своим знаниям и талантам действительно ведет компанию к успеху, безусловно, компания дорожит им и ценит такого специалиста. Если же он не справляется с поставленными задачами, компания с ним расстанется.

■ Ваше мнение о тезисах статьи Алистархова в журнале «ТРУДОВОЕ ПРАВО» № 6.





— Данные поправки достаточно спорны, в том числе и потому, что отношения с руководителями (генеральными директорами) регулируются не только Трудовым кодексом РФ, но и Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью», Законом «Об акционерных обществах», ГК РФ, в соответствии с которыми руководителя и уволить можно досрочно, и убытки от его деятельности взыскать, например, в процедуре банкротства компании.

УП Должен ли работодатель мотивировать причины увольнения топов и кому?

— Если это не госучреждение или госкорпорация, где существует опреде-

ленная процедура принятия решения об увольнении топов, то работодатель ничего доказывать не должен. За исключением случаев, когда это прямо предусмотрено внутренними корпоративными регламентами компании, и о таких решениях уведомляется Совет директоров или собрание акционеров/участников Общества.

УП Помог бы типовый договор с топом, обязательный для всех?

— Обязательный — не помог бы, т.к. специфика по отраслям очень разная. А вот типовый договор, носящий рекомендательный характер, без сомнения, был бы полезен.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Снежана Котова

ГК «АвтоСпецЦентр»

Светлая голова стоит целого королевства

(Наполеон предлагал Александру I королевство
за его «светлую голову» — Сперанского)