

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 27
(439)

2017

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Главная тема:



Анна Овчинникова

Все знают истории, когда директору можно все, а сотрудники не смеют ему возразить ни при каких обстоятельствах

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Управляемость бизнеса повышается именно благодаря правильно подобранной корпоративной культуре — эта мысль Т. Волковой ключевая в номере.

Успехов в бизнесе!

*Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Традиционные для американцев утренние собрания, голосовая и дыхательная гимнастика, совместные скандирования «мы — команда» не понравятся русскому человеку ...



Анна Овчинникова,
Teleperformance Russia Group

стр. 25

Шанс, что вам подойдет кольцо другого человека, невелик, а вот что вам подойдут еще и его очки — вообще крайне мал...



Татьяна Волкова,
ГК «Инград»



стр. 51

Работодатель может предусмотреть в трудовом договоре порядок удержания из заработной платы издержек в связи с переводом денежных средств в банки за пределами зарплатного проекта...



Мария Бубнова

стр. 15

В будущем победят те компании, которые научатся максимально эффективно применять разные организационные модели в разных местах...



Петр Орлов,
Mars Petcare

стр. 57

Самолет считается одним из самых надежных транспортных средств, потому что все жизненно важные системы в нем дублируются, иногда троекратно...



Дмитрий Жирнов,
«Бридж ту ЭйчАр»

стр. 33

Неудовлетворенность не зависит от должности — она поражает кабинеты руководителей, стойки администраторов и комнаты для сортировки корреспонденции...

Патрик Ленсиони



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№27
(439)

Издаётся с 1996 г. 2017 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



Михаил Богданов,
эксперт по
рекрутменту

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., 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
**Оппозиция в компании — это не раковая опухоль.
Наоборот, без нее компании хуже**

Анна Овчинникова, Teleperformance Russia Group

Корпоративная культура

15
**Выбор подходящей именно вам корпоративной
культуры**

Петр Орлов, Mars Petcare

25
**Управляемость бизнеса повышается именно
с помощью корпоративной культуры**

Татьяна Волкова, ГК «Инград»

Бизнес-литература

33
Почему не все любят ходить на работу

Патрик Ленсиони

Зарплата

51
**Ответственность работодателя
за «зарплатное рабство»**

Мария Бубнова

Кадровый консалтинг

57
**«Незаменимые сотрудники» не позволят вам
масштабировать бизнес**

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

Успешные предприниматели мира

63
Ричард Давуд Дончян

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 17.07.2017 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 >

Оппозиция в компании — это не раковая опухоль. Наоборот, без нее компании хуже

*Корпоративная культура
выстраивается весьма
непросто. Она меняется
постоянно во времени и
от фирмы к фирме, но
без нее, как без компаса.*



**Анна
Овчинникова**

**Teleperformance
Russia Group
директор
по персоналу**

❖ Насколько важно для компании правильно разработать принципы и стратегию, поддерживать стандарты корпоративной культуры?



Это вопрос очень щепетильный, но я считаю, что каждая компания сама должна найти ответ на него. Всегда стоит помнить, что любая группа людей, объединенная с той или иной целью, априори будет создавать свою среду, атмосферу и корпоративную культуру. Если мы говорим о крупных корпорациях, то, безусловно, очень важно сформулировать и закрепить основополагающие принципы и стандарты, потому что компания должна иметь свое лицо, свою душу, если угодно. Также необходимо, чтобы люди принимали и разделяли общие ценности. В противном случае им будет некомфортно в этом месте и, как следствие, им не удастся внести свой вклад в бизнес.

❖ Но ведь не каждая птица знает, куда полетит и где приземлится. Как быть?

— Это печально, если компания не знает, куда она движется и к чему в итоге хочет прийти. Долгосрочное, среднесрочное и краткосрочное пла-

нирование — это необходимые инструменты для развития. Тем не менее на российском рынке существуют определенные сложности и различные факторы, которые влияют на изменение стратегии компании. Исходя из моего опыта, могу сказать, что корпоративная культура призвана как раз быть объединяющим звеном. Компания должна на что-то опираться в любые времена, даже если конечные цели четко не прописаны. Хотя, конечно, для меня это несколько странный вопрос, потому что если нет перспективы, стратегии и видения, зачем вообще создавать бизнес?

❖ Смена принципов корпоративной культуры возможна или проще с нуля открыть компанию?

— Сложно сказать, что проще — смена парадигмы или ее создание с нуля. Безусловно, поменять корпоративную культуру можно, но необходимо учитывать определенные риски.

Смена принципов может спровоцировать уход сотрудников, которые не согласны разделять новые приоритеты, что, несомненно, в итоге скажется на результатах бизнеса.

С другой стороны, создание новой компании тоже не означает, что в ней приживется та корпоративная культура, которую вы хотели бы видеть. Любой бизнес строится на людях и на

отношениях между ними, и это формирует душу компании, то есть ту самую корпоративную культуру, с которой в любом случае необходимо будет работать.

У Стихийно сложившуюся корпоративную культуру можно выправить под нужды времени и ситуации? Как?

— Конечно, можно. Даже если в компании работает три человека, то между ними уже существует какая-то культура общения (элементарный

нтяся ли сложившиеся устои, нужно ли что-то изменить. Стихийно сложившуюся корпоративную культуру можно поменять, разработав пошаговую инструкцию достижения идеальной модели бизнеса и взаимодействия внутри компании.

У А что будет с иностранной фирмой в России, если ее корпоративную культуру отпустить на волю?

— Корпоративную культуру в крупных компаниях, как правило, не пускают на самотек и искренне доро-

СМЕНА ПРИНЦИПОВ МОЖЕТ СПРОВОЦИРОВАТЬ УХОД СОТРУДНИКОВ, КОТОРЫЕ НЕ СОГЛАСНЫ РАЗДЕЛЯТЬ НОВЫЕ ПРИОРИТЕТЫ, ЧТО, НЕСОМНЕННО, В ИТОГЕ СКАЖЕТСЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ БИЗНЕСА

пример: обращение на «ты» или на «вы»), определенные ритуалы, которые можно упорядочить и которыми нужно управлять. Для начала необходимо зафиксировать «отправную точку», понять, как команда сейчас взаимодействует на каждом уровне. Затем необходимо описать идеальный вариант: как бы хотелось, чтобы это происходило. То есть определить, сохра-

жат передачей некоего «сакрального знания», миссии, ценностей. Поэтому каждый новый сотрудник, независимо от страны присутствия, проходит проверку на соответствие определенным характеристикам. При адаптации и введении в должность такой процесс тоже происходит. Но у любого иностранного бизнеса в России всегда есть часть русской души, которая по-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

является благодаря ее людям. Даже при четком контроле корпоративная культура адаптируется, можно сказать, локализуется под текущие реалии.

Не секрет, что многие вещи могут быть неприемлемыми для русских людей. Например, если мы посмотрим на американский и российский отделы продаж в одной и той же компании, то скорее всего увидим, что в них по-

туют с общими ценностями, а только добавляют в корпоративную культуру частичку регионального восприятия и интерпретации.

УП **Оппозиция — это уже онкология в компании или обычный тренд?**

— Это обычный тренд, причем как в России, так и за рубежом. Могу сказать, что для компании даже плохо, когда внутри нет оппозиции. Если

ТРАДИЦИОННЫЕ ДЛЯ АМЕРИКАНЦЕВ УТРЕННИЕ СОБРАНИЯ, ГОЛОСОВАЯ И ДЫХАТЕЛЬНАЯ ГИМНАСТИКА, СОВМЕСТНЫЕ СКАНДИРОВАНИЯ «МЫ – КОМАНДА» НЕ ПОНРАВЯТСЯ РУССКОМУ ЧЕЛОВЕКУ

разному осуществляется мотивация сотрудников.

Традиционные для американцев утренние собрания, голосовая и дыхательная гимнастика, совместные скандирования «мы — команда» не понравятся русскому человеку.

Таким образом, каждый бизнес приобретает свое лицо на определенной территории. Модификации неизбежны, но, как правило, они не конфлик-

бровать в пример политику, оппозиция — это элемент, который способствует развитию. В компаниях то же самое: безапелляционная критика позволяет увидеть процессы по-новому, обнаружить спорные моменты, требующие доработки. В этом вопросе важно конструктивно относиться к любой обратной связи. Такой подход к чужому мнению и оценочным суждениям приводит к нивелированию большинства оппозиционеров в компании. Позвольте высказаться всем желающим,



дайте им трибуну, и скорее всего выяснится, что их претензии не так уж страшны. Просто была необходимость говорить открыто. Я считаю, что к оппозиционерам не стоит относиться как к раковой опухоли. Если вы дадите им возможность существовать, но в контролируемом формате, — получите только преимущества.

И Насколько на входе можно отсеять в принципе нелояльных кандидатов?

— Есть много способов. На собеседовании можно понять, как человек ведет себя в стрессовых, негативных ситуациях, и как он будет действовать на работе, определить основные качества и их соответствие ценностям компании. Можно использовать проективные или прямые вопросы, просить решить кейс. Да и шестое чувство рекрутеров никто не отменял. Ведь именно эти люди больше всего пропитаны корпоративной культурой и, как правило, очень тонко чувствуют — «свой» это человек или нет.

И Если принимать всех талантливых кандидатов, невзирая на их крутой нрав, то есть ли шанс удержать корпоративную культуру в рамках?

— Здесь важен баланс. В подобных вопросах я всегда вспоминаю поколение Z. Это возрастная группа людей, которая выросла в определенном информационном пространстве

и представители которой уже в 15 лет считают себя сформировавшимися личностями, способными прийти в компанию после школы и потребовать заработную плату значительно выше рынка. Нужно оценить, действительно ли он настолько талантлив и необходим компании, что имеет право диктовать свои условия? Есть много примеров, когда человеку, приносящему прибыль, позволяется чуть больше, чем другим. Самые очевидные примеры — Стив Джобс, Марк Цукерберг, Павел Дуров. Если люди увеличивают прибыль компании, реализуют действительно креативные и нестандартные проекты, то имеет смысл прощать им поведение, выходящее за рамки. Таких сотрудников, как правило, единицы в компании, и это никак не подрывает корпоративную культуру.

И А такие люди могут повлиять на других людей в компании и как раз-таки спровоцировать угрозу для корпоративной культуры?

— Чаще всего угрозу для корпоративной культуры представляют не эти люди, а те, кто менее талантлив и раздражен поведением первых.

Представим ситуацию, когда, согласно корпоративной культуре, необходимо присутствовать на рабочем месте по определенному графику, а наша «звезда» приходит когда хочет, но при этом не только успевает вы-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



полнять весь свой план, но и остается в хороших отношениях с руководством и со всем коллективом. Этим недовольны, как правило, люди, которые не могут найти себя в компании, которые не понимают, почему друго-

проанализировать текущую ситуацию и наметить план. Важно, чтобы эти действия положительно влияли на бизнес-процессы компании. И, конечно, для определения корпоративной культуры необходимо понять, для чего

УГРОЗУ ДЛ Я КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДСТАВЛЯЮТ НЕ ЭТИ ЛЮДИ, А ТЕ, КТО МЕНЕЕ ТАЛАНТЛИВ И РАЗДРАЖЕН ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРВЫХ

му человеку можно больше, чем ему. И вот эта тихая позиция недовольства опасна, потому что чувство неудовлетворенности, скорее всего, порождено собственной несостоятельностью. С такой группой людей нужно больше работать, смотреть на их мотивацию, повышать лояльность. Исходя из опыта, могу отметить, что недовольные останутся недовольными, даже если не будет той самой «звезды». Просто найдутся другие причины.

УП Выбор корпоративной культуры для растущих компаний — с чего стоит начинать?

— Я уже упоминала, что корпоративная культура существует в любом случае и может формироваться стихийно. Чтобы ее упорядочить, нужно

вообще мы ее создаем, сформулировать миссию компании и, исходя из полученной информации, определить ценности, которыми будет руководствоваться коллектив. То есть ответить на ключевые вопросы: «зачем» и «как». Так процесс станет прозрачным и для самой компании, и для руководства, которое сможет зафиксировать каноны и осуществить процесс их реализации.

УП Кризис. Многие режут все косты на развитие... Как менять корпоративную культуру при этом?

— Корпоративная культура — это не материальная вещь, а то, на что компания должна опираться всегда. Она не меняется в сложные времена. В кризис возможно сокращение за-

трат, например, на проведение корпоративных праздников, тимбилдингов, обучение сотрудников, но сама культура от этого не меняется. Если это действительно то, чем пронизана компания, ее душа, то она, наоборот, поможет сплотить коллектив в тяжелые времена, несмотря на возможный пересмотр бюджета.

И Ректора вузов сетуют УП, что у всех фирм очень разная корпоративная культура и им сложно учить студентов практике работы. Они лукавят или это так?

— В данном случае стоит отметить, что в задачи вуза изначально не входит подготовка к конкретной корпоративной культуре или работе в определенной компании. Вуз — это то место, где сосредоточены и упорядочены новые знания. Ответ на вопрос, как готовить к корпоративной культуре: никак! Поэтому, скорее всего, ректоры действительно не лукавят, если так говорят. Другой момент, что они априори не смогут это сделать. Можете представить отдельную дисциплину по тому, как, например, подстроиться под корпоративную культуру Microsoft? Или как безболезненно адаптироваться в Google? Уверена, что есть бизнес-тренеры, которые обучают и этому, но вузы все-таки не должны этим заниматься. Человек либо будет ощущать себя комфортно в компании, либо нет.

И Часто лидер и топы в российских фирмах требуют соблюдения корпоративной культуры, но сами живут иначе. Чем это чревато?

— Когда поведение группы людей, которая принимает решения и должна быть примером для других, не соответствует корпоративной культуре — это большая трагедия. В особенности это характерно для руководителей российского бизнеса, государственных корпораций, нефтегазового бизнеса. Все знают истории, когда директору можно все, а сотрудники не смеют ему возразить ни при каких обстоятельствах. Это чревато расслоением внутри коллектива, уходом многих успешных менеджеров, которые хотят и достойны работать на равных, потому что талантливы и приносят компании деньги.

И Поглотив компанию, стоит ли менять там корпоративную культуру? Как?

— Если большая компания поглощает маленькую, то корпоративная культура маленькой изменится априори. Появятся новые процессы, увеличится количество людей, взаимодействующих между собой, ценности распространятся или модифицируются. Но будет ли этот процесс безболезненным — уже другой вопрос.

И Соцсети говорят, что нашим людям некомфортно работать в корейских,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



китайских и индийских компаниях, но легко в европейских. Почему?

— Потому что Россия — это все-таки большей частью европейская страна. И в наших городах-миллионниках — в Москве, Питере, Волгограде, Екатеринбурге люди разделяют именно европейские ценности, а в азиатских компаниях, как правило, совсем другое отношение к работе, бизнесу в целом, менеджменту. Например, в китайской компании менеджер — это человек, который фактически решает твою судьбу, потому что на рынке много рабочих мест, но в то же самое время и огромная конкуренция. Люди там очень боятся потерять то, что имеют. Негативная обратная связь от руководителя китайцем воспринимается очень болезненно. Я хочу сказать, что менталитет и исторически сложившийся уклад, конечно же, формируют свою среду и играют важную роль.

Почему сотрудники, поработав в европейских фирмах, избегают российских даже с большей зарплатой?

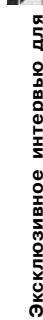
— Да, я наблюдала подобные ситуации, и это далеко не единичные случаи. Причина кроется в корпоративной культуре и подходу к людям в целом. В российском бизнесе очень жесткие правила, и зачастую сотрудник всем обязан компании, а она ничем ему не обязана. Современному менеджеру очень сложно существо-

вать в этой среде: он мало влияет на результат и бизнес-процессы, осознает, что компания не заинтересована во вложениях в развитие сотрудников, чувствует себя пешкой в чужой игре, а такая роль вряд ли кому-то понравится. В европейской корпоративной культуре, даже в российской интерпретации, сотрудник в любом случае представляет собой единицу, которая не только приносит прибыль, но так или иначе влияет на развитие компании в целом. Ему уделяют время как личности, у него есть план развития, интересные задачи, ориентированные на рост, он может влиять на процессы. Сложно вернуться к первому подходу, почувствовав на себе второй.

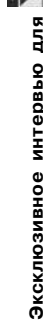
IT-фирмы имеют особую корпоративную культуру. Что там такого привлекательного?

— Скорость развития рынка информационных технологий сегодня позволяет людям в этой сфере каждый день учиться и постоянно создавать что-то новое. Несмотря на то, что большинство из них могут быть очень замкнутыми или не приемлют вмешательства в их жизнь, они с креативом подходят не только к рабочим задачам, но и к взаимодействию, а также воспринимают работу как способ самореализации и получения удовольствия. Кроме того, у них есть возможность увидеть результат своих усилий в короткое время. Например, программисты и

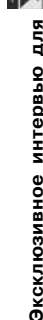
Эксклюзивное интервью для



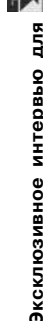
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



разработчики пишут код и сразу же видят, как он работает. Не в каждой области все это возможно, поэтому их корпоративная культура так привлекательна.

УП Фирмы с «распределенным мозгом» (без ГД и без HRD) опережают рынок по темпам роста и эффективности. Будущее за ними?

— Я не смогу подтвердить или опровергнуть экономическую эффективность таких компаний, но соглашусь с высказыванием, что будущее за ними. Все-таки мы движемся к миру, где у человека будет высокая степень ответственности за свою жизнь и свой доход, его таланты позволяют организовать себя и свое время самостоятельно, без отрыва от общего процесса других людей, находящихся на расстоянии тысячи километров. Таких примеров уже достаточно. Многие крупные корпорации выбирают homeoffice, бизнес-процессы автоматизируются, и я думаю, что однажды наступит день, когда HRD смогут за-

менить роботы, системы или программы с искусственным интеллектом. Однако не могу сказать, когда точно это произойдет.

УП Их корпоративная культура — миф, призрак или?

— Почему миф? Корпоративная культура проявляется во всем: в электронной почте, в телефонных разговорах, в социальных сетях. Просто ее ядром станет свобода и высокий уровень ответственности. Это мир, где все сотрудники достаточно талантливы и ответственны, чтобы не быть привязанными к офису и менеджеру, принимающему решения.

* Анна Овчинникова, директор по персоналу Teleperformance Russia Group.

Беседовала Анна Матюшенковья

Журнал



2017 г.

Справка:

Teleperformance — мировой лидер в области аутсорсинга мультимедийного управления клиентским опытом, предоставляющий компаниям по всему миру услуги клиентского сервиса, привлечения потребителей и технической поддержки (основные услуги), а также решения для онлайн-перевода, управления приемом заявок на визу, аналитике данных и взыскания долгов (специализированные услуги). Офисы Teleperformance расположены в 74 странах, и работает в них в общей сложности 217 000 сотрудников (163 000 рабочих места в 340 контактных центрах, обслуживающих более 160 рынков). В России офисы компании расположены в 4 городах — Москве, Владимире, Волгограде и Казани, а общее количество сотрудников приближается к 4000.

www.TOP-PERSONAL.RU

ИЮЛЬ-СЕНТЯБРЬ

В номере:

Некоторые вопросы формирования теории документоведения

№3
2017

Российские и международные стандарты о технологии управления документами

Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции

II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»

Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя

Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации

При поддержке:

Выбор подходящей именно вам корпоративной культуры

*Гибкость и адаптивность
должны быть всегда в
любой корпоративной
культуре, и тогда ничего
не случится, если ее
«отпустить на волю».*



Петр Орлов

**Mars Petcare в России
вице-президент по
работе с персоналом**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Насколько важно для вас поддерживать стандарты корпоративной культуры?



авайте для начала порассуждаем — нужна ли корпоративная культура?

Если мы говорим о компании, которая хочет, чтобы ее с чем-то ассоциировали, чтобы сотрудники действовали в соответствии с четкими правилами и ценностями, то ответ будет положительным. Если руководство не преследует такой цели, тогда, наверное, корпоративная культура не нужна.

Mars относится к первой группе компаний. Мы считаем, что есть определенные ценности, поведенческие и культурные особенности, которые объединяют людей. Это позволяет им легче находить способы взаимодействия, чувствовать себя комфортно на работе и максимальным образом себя реализовывать. Находиться в среде людей, разделяющих с вами поведенческие основы, очень важно!

Корпоративная культура позволяет отвечать на ряд вопросов. Если использовать громкие слова, то среди них: единые цели, этические стандарты, поведенческий кодекс. Если

говорить простым языком, то речь о людях, которые ценят одни и те же жизненные вещи, с уважением относятся к своим коллегам и партнерам. Они ставят перед собой задачи, которые объясняются не только финансовыми результатами, но и тем, ПОЧЕМУ и КАК мы делаем свою работу.

УП Как можно описать корпоративную культуру в вашей компании?

— Если вкратце, то это работа в соответствии с Пятью принципами Mars (качество, ответственность, взаимовыгодность, эффективность и свобода), которые мы все искренне разделяем. О каждом из них нужно говорить, конечно, отдельно. Но все их объединяет общее желание достичь взаимовыгодного результата для компании, для партнеров и для потребителей.

Mars — это семейный бизнес, и нам удастся сохранять уникальную открытую корпоративную культуру благодаря инвестированию в развитие сотрудников и созданию особой рабочей среды. Это выражается в офисах без кабинетов, привычке обращаться на «ты» и, например, в присутствии домашних животных на рабочем месте. Благодаря всему этому в компании сформировалась культура открытого высказывания своего мнения и передачи знаний от сотрудника к сотруднику вне зависимости от их внутрикорпоративных рангов.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

И А что будет с Mars в России, если корпоративную культуру отпустить на волю?

— Ничего не изменится. Корпоративную культуру нельзя держать в рамках, а значит, и «отпустить на

Не секрет, что мы все проводим много времени на работе. Поэтому от того, интересно ли нам находиться в коллективе, зависит эффективность исполнения наших должностных обязанностей. Оценка знаний, навыков и

НАХОДИТЬСЯ В СРЕДЕ ЛЮДЕЙ, РАЗДЕЛЯЮЩИХ С ВАМИ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ, ОЧЕНЬ ВАЖНО!

волю». В ее основе должны быть принципы, в соответствии с которыми сотрудники не только работают, но и живут в обычной жизни.

потенциала — это уже второй этап!

Отвечая на ваш вопрос, скажу, что какими бы талантами ни обладал кандидат, если стороны видят, что потенциальному сотруднику и его коллегам будет сложно работать вместе, нужно принять взаимовыгодное решение и прекратить обсуждение позиции. Если в будущем обе стороны будут мучиться — это никому не нужно.

И Кстати, про рамки. Допустим, вы хотите принять в компанию очень талантливых людей, но при этом они имеют крутой нрав и не вписываются в идеальный портрет сотрудника Mars. Если вы будете набирать таких талантливых людей, есть ли шанс удержать или сохранить корпоративную культуру в рамках?

И Выбор корпоративной культуры для растущих компаний — с чего стоит начинать?

— Когда к вам на интервью приходит кандидат, первые вопросы, которые вы должны задать самому себе, это: сможет ли он реализовать себя, придя в компанию? Будет ли ему комфортно взаимодействовать с коллегами? Разделяет ли он ваши принципы работы?

— Культура — это то, что формируется по ходу жизни компании. Ее не спускают откуда-то сверху. По мере становления бизнеса она просто выкристаллизовывается. В какой-то момент люди начинают понимать, что есть вещи, которые всех объединя-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ют. Это не случается в первый день, с ходом времени это становится все более заметно, и таким образом появляются те или иные элементы корпоративной культуры. В каждой компании они выражаются по-своему. Я бы не начинал с искусственного насаждения чего-либо.

УП Какие-то внешние факторы могут повлиять на развитие культуры? Например, кризис?

— Кризис — это явление, которое, хочется верить, приходит и уходит. Если мы говорим о компаниях, которые работают на рынке десятилетиями, то в них культура складывается

Я БЫ НЕ НАЧИНАЛ С ИСКУССТВЕННОГО НАСАЖДЕНИЯ ЧЕГО-ЛИБО

УП И кто в таком случае должен выступать драйвером процесса? Руководитель, отдел кадров?..

— В зависимости от принятой системы взаимодействия между сотрудниками. Есть компании, где все находится в руках руководителя — каждое решение, каждый поступок, каждое новое веяние или направление. Это, кстати, также будет формировать определенную культуру и модель поведения в компании.

Если смотреть на большие международные компании, которые славятся своей сложившейся системой ценностей, то формирование корпоративной культуры — это исторический путь, на который влияют все стороны, находящиеся в бизнесе.

годами. И это не то, что подвержено влиянию того или иного года.

Кризис может повлиять на краткосрочные решения, но он вряд ли повлияет на то, как именно вы их принимаете. На мой взгляд, именно процесс принятия решений является отражением вашей корпоративной культуры. Иными словами, внешние факторы влияют на то, ЧТО решается, а культура — КАК вы это делаете.

УП Ректоры вузов жалуются, что у разных компаний разная корпоративная культура и им сложно учить студентов практике работы. Они лукавят или нет?

— И да, и нет. В разных компаниях действительно различная культура,

но в попытках научить этому студентов есть доля лукавства. Мое личное убеждение, что культура — это не то, чему можно научиться на уроке. Это же не свод правил поведения за обеденным столом.

Культура складывается в течение всей жизни человека. Семья, одноклассники, друзья и просто люди, которые его окружают, все это фор-

мирует ваше мировоззрение. В каждом бизнесе есть свои особенности. Сформулировав их, человеку и компании нужно найти баланс, при котором культурные особенности сотрудника совпадают с отличительными чертами самой компании.

Студенты — это еще совсем молодые ребята, чья базовая культура, по моему искреннему убеждению, уже

**ЕСЛИ В БУДУЩЕМ
ОБЕ СТОРОНЫ
БУДУТ МУЧИТЬСЯ
— ЭТО НИКОМУ
НЕ НУЖНО**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сложилась. Конечно, дальше жизненный путь будет оказывать влияние на их мировоззрение, но именно он, а не курс лекций, семинаров и практических занятий.

УП Часто лидеры компаний насаждают определенные правила поведения, требуют от людей определенной культуры, при этом сами ей не соответствуют. Чем это чревато?

— Любой руководитель — это ролевая модель, на которую смотрят сотрудники. Если слова не совпадают с делом, то доверия не будет. Это может создать свою корпоративную культуру, которая в основе будет нести недоверие. Лидеры фактически являются воплощением культуры компании. Если их поведение не будет совпадать с тем, что декларируется, тогда ценности останутся на словах, а этого недостаточно! Очень тяжело разделить работу и жизнь.

УП Если компания поглощает другую компанию, стоит ли там менять корпоративную культуру?

— Это непростой вопрос. В идеале, рассматривая возможность о слиянии, нужно обращать внимание и на культурные особенности компании, с которой вы планируете объединиться. Прекрасный пример — история Wrigley и Mars. Обе компании в основе своей деятельности несли очень схожие

культурные ценности: доверие и уважение к сотрудникам, взаимовыгодные отношения с партнерами и т.д. Наличие схожей, во многом идентичной корпоративной культуры, помогло произвести объединение коллективов практически незаметно.

В случае если объединяются компании с различными культурами, могу предположить, что такие процессы будут проходить нелегко. Это потребует определенной ломки, и вполне вероятно, что тем, кто не будет разделять новую корпоративную культуру, придется покинуть бизнес. В любом случае я бы рекомендовал стараться прийти к единой системе ценностей. вполне вероятно, что это может быть что-то, что изменит культуру обеих.

УП Если следовать принципу, что корпоративная культура не должна навязываться, то при объединении будет не «старая» культура одной из компаний, а нечто модифицированное или даже новое.

— Это зависит от масштаба и размера объединяющихся компаний. Если есть большая компания, которая присоединяет относительно небольшое подразделение, скорее всего, ему надо будет принять корпоративную культуру более крупного бизнеса. Если речь о сравнимых по размеру компаниях, то вероятнее всего

получится третий вариант. Это, как брак, когда объединяются два разных человека: как бы они ни были близки, дети будут носителями черт и мамы, и папы.

И Соцсети говорят, что нашим людям некомфортно работать в корейских, китайских и индийских компаниях. Почему?

— Мне сложно ответить на этот вопрос, т.к. мой личный опыт связан с работой в компаниях — носителях

ся сохранить культурные особенности страны, из которой они выходят. Все страны и люди разные, возможностей для профессионального роста очень много! Важно заранее изучить, насколько тебе комфортна та или иная культура, чтобы потом не было тяжело адаптироваться.

И Почему, однажды попав в международную корпорацию, например, в Mars, многие не хотят работать в русских компаниях?

В БУДУЩЕМ ПОБЕДЯТ ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ НАУЧАТСЯ МАКСИМАЛЬНО ЭФФЕКТИВНО ПРИМЕНЯТЬ РАЗНЫЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ МОДЕЛИ В РАЗНЫХ МЕСТАХ

«международной культуры». Безусловно, в каждой стране складываются свои национальные особенности, которые накладывают отпечаток и на бизнес. При международной экспансии они по-разному начинают впитывать культуру стран, в которые приходят. Есть те, которые потихоньку двигаются в сторону «международной культуры», которая является смесью самых разных черт. Другие старают-

— Я бы сказал, что люди в принципе не хотят уходить из компании. Когда мы знакомимся с кандидатами, то пытаемся понять, насколько потенциальному сотруднику будет интересно работать с нами. А дальше, попав в эту среду, люди чувствуют себя комфортно. Они могут развиваться, реализовывать себя, даже чувствуют себя как дома. А из дома уходить не интересно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Логично. Про другую сферу — IT-компания. Там специфическая культура, но при этом привлекательная. В чем секрет?

— Я бы охарактеризовал подход IT-компания одним словом — гибкость. Это значит гибкий рабочий график, гибкое рабочее место, гибкая форма одежды и прочее. Если мы говорим о программистах или людях, занимающихся разработкой, часто это ненормированные проекты и рабочее

для будущего — покажет время. Надо смотреть не только на саму модель, но и на место, в котором вы ее применяете.

Например, в производственной части компании, в ее устройстве, без сомнения, должны быть вещи, связанные с качеством, дисциплиной и порядком — это будет одна организационная модель. Если речь идет об инновациях, то здесь можно поэк-

ЛЮБОЙ РУКОВОДИТЕЛЬ — ЭТО РОЛЕВАЯ МОДЕЛЬ, НА КОТОРУЮ СМОТРЯТ СОТРУДНИКИ

время. При этом в IT-бизнесе есть творческое начало, которое очень тяжело загнать в рамки. Гибкость здесь является тем элементом культуры, в котором совпадают как интересы компании, так и тех, кто в ней работает.

УП Фирмы с «распределенным мозгом» (без ГД и без HRD) опережают рынок по темпам роста и эффективности. Будущее за ними?

— Если говорить об организационном устройстве компаний, то сейчас есть самые разные организационные модели. Какая окажется правильной

спериментировать и добавить больше творчества, свободы и гибкости. Потому что нам необходимо создать максимальное количество взаимодействий между людьми для создания инновационных или креативных решений.

Это не означает, что вся компания так или иначе должна работать в одной организационной модели. В будущем победят те компании, которые научатся максимально эффективно применять разные организационные модели в разных местах. И дальше суметь — что наиболее сложно — управлять набором этих организа-

ционных моделей в одной компании. Главное, чтобы они могли между собой эффективно взаимодействовать и в итоге достигать целей, которые стоят перед бизнесом.

* Петр Орлов, вице-президент по работе с персоналом компании Mars Petcare в России.

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал 

2017 г.

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

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА



**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»
(Безупречная система доставки)
www.ural-press.ru / 8-(499)-700-05-07**

Светлана Васильева

КРП: судебные тяжбы за бонусы и премии

Ольга Москалёва

Сложное увольнение ветеранов

Ольга Байдина

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Татьяна Горошко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»

Татьяна Николаенко

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

Алексей Петров

Увольнение за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)

Владимир Алистархов

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

Анна Артамонова

Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей

Управляемость бизнеса повышается именно с помощью корпоративной культуры

Система, которая ведет предприятие наиболее рациональными путями к достижению бизнес-целей и желаемых результатов. Она отвечает ежедневным задачам, принимается сотрудниками и формирует настоящую команду



Татьяна Волкова

**ГК «Инград»
директор
по персоналу**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



❖ Почему корпоративная культура столь важна для успеха бизнеса?

Корпоративная культура сегодня является одной из самых трендовых тем, про нее модно говорить, читать и обсуждать. Причем когда два человека говорят о корпоративной культуре, далеко не факт, что речь идет об одном и том же. Чаще всего в это понятие вкладывается система корпоративных мероприятий, которые организует компания, порой речь идет о социальном пакете, а иногда и вовсе — о системах контроля и документооборота.

Я никогда не спорю на эту тему, потому что считаю, что, если собственник или генеральный директор компании думают, что корпоративная культура — это система контроля поручений и учета рабочего времени, значит для них она именно этим и является. И в этом случае необходимо начинать работать с компанией, четко понимая, что именно этот момент является исходной точкой и от него надо будет отталкиваться.

Если пользоваться метафорой, что «бизнес — это автомобиль, едущий к цели», то корпоративная культура —

это его внешний вид. И речь идет не только о том, в какой машине приятнее ехать, но и о том, что в зависимости от ее класса и назначения создается дизайн.

❖ **Сегодня в успешных компаниях корпоративная культура все же формальна и многие следуют ей показушно, но это не мешает им жить. Это пока, до первого кризиса?**

— Да, такое нередко встречается. Я знаю один очень крупный, системообразующий завод, в котором топ-менеджмент включает компьютеры один раз в месяц, чтобы проставить в специальной программе баллы за вы-

Административное
№2 право
2017

Обзор судебной практики по вопросам совершенствования налогового администрирования в 2017 году

Двойной налог за неосвоение приобретенного земельного участка

Преднамеренное и фиктивное банкротство

Способы разрешения ситуации дедлока: анализ судебной практики

Уголовная ответственность за незаконную банковскую деятельность

Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»

Аванс или задаток? Вот в чем вопрос...

полнение целевых показателей. И все они считают, что работают на современном, инновационном предприятии, потому что у них внедрены KPI и они периодически составляют дорожные карты.

иностранных корпораций — японских, американских, европейских. Это такие гиганты, как Facebook, Google, Toyota и многие другие. Есть и отечественные игроки, которые ушли далеко вперед по сравнению с конкурентами и впол-

ЕСЛИ СОБСТВЕННИК ИЛИ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ ДУМАЮТ, ЧТО КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА — ЭТО СИСТЕМА КОНТРОЛЯ ПОРУЧЕНИЙ И УЧЕТА РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ, ЗНАЧИТ ДЛЯ НИХ ОНА ИМЕННО ЭТИМ И ЯВЛЯЕТСЯ

Конечно, по сегодняшним меркам развития и прогресса такой подход — это тупик. В таких компаниях наблюдается сильный кадровый голод, падают финансовые показатели и постепенно снижается мотивация сотрудников на результат.

И Каким образом были созданы успешные примеры корпоративной культуры? Какие принципы важны при создании эффективных корпоративных культур?

— Когда мы говорим об успешно выстроенной корпоративной культуре, в голову приходят примеры крупных

не могут служить примером в вопросах планомерного формирования корпоративной культуры. В числе таких можно отметить «Вымпелком», «РЖД», «Яндекс».

Но прежде чем говорить об успешных примерах, давайте сначала обсудим, что означает «успешная корпоративная культура». Это прежде всего та система, которая ведет предприятие наиболее рациональными путями к достижению бизнес-целей и желаемых результатов. Она отвечает ежедневным задачам, принимается сотрудниками и формирует

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



настоящую команду. И, руководствуясь этими критериями, на рынке можно выделить множество не таких крупных, но, безусловно, эффективных и сплоченных компаний.

УП Какие ошибки обычно сопутствуют процессу создания эффективных корпоративных культур?

— Прежде всего надо быть честными по отношению к самим себе и компании. Невозможно транслировать своим сотрудникам ложную

мают, что невозможно навязать людям свои правила игры.

УП Выбор соответствующей целям компании корпоративной культуры — как не наделать ошибок в этом вопросе?

— Самый важный момент, на который следует ориентироваться, — это здравый смысл. В этом отношении мне представляется очень удобной и понятной типология корпоративных культур, согласно спиральной

КАКАЯ НА САМОМ ДЕЛЕ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА НА ПРЕДПРИЯТИИ, И ЧЕМ ОНА ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ФОРМАЛЬНО ЗАЯВЛЕННОЙ

или «искусственную» информацию. Кроме того, надо понимать, что если группа топ-менеджеров сядет за стол и обсудит: «Мы хотим, чтобы наша корпоративная культура была такой, чтобы все были дружными, эффективными и вовлеченными», а потом напишут об этом на сайте и в корпоративной газете, то это никак не отразится ни на бизнес-процессах, ни на самих сотрудниках. И когда после таких мероприятий ничего не получается, руководители пони-

динамике Грейвза. Исходя из нее, если начать кампанию синей корпоративной культуры (правила, иерархия, пунктуальность) в дизайнерском бюро, то в большинстве случаев такая инициатива будет обречена на провал. Но если в коммерческом блоке у вас будет формироваться оранжевая корпоративная культура — культура успеха, то это принесет много новых идей, даст дополнительные возможности, в том числе и финансовые.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

И Слабое место в корпоративной культуре — это ее поддержка. Как добиться реальной формы корпоративной культуры, а не ее профанации?

— Когда я хочу знать, какая корпоративная культура на предприятии, я спрашиваю, какие традиции поддерживаются, как награждают и наказывают сотрудников, какие методы коммуникаций — формальные и неформальные — применяются. Необходимо выяснить, что действительно важно для сотрудников, чем они живут и о чем рассказывают друг другу. Это дает понимание в вопросе, какая на самом деле корпоративная культура на предприятии, и чем она отличается от формально заявленной.

И Филиалы обычно неохотно следуют правилам корпоративной культуры. «Нам виднее, как надо...» — обычно считают там. Как быть?

— Такие ситуации бывают, но я бы не стала говорить, что они системны. Дело в том, что у конкретного региона, если мы говорим о крупной федеральной компании с большим количеством офисов в разных городах, может быть своя специфика: локальная, региональная, даже ментальная. Уверяю вас, что какое бы передовое ни было предприятие с развитой корпоративной культурой, Магаданский филиал будет сильно отличаться от офиса в Санкт-Петербурге. Это нор-

мально, этого не надо бояться, с этим нужно просто работать. Пусть будут отличия, но зато вы будете констатировать, признавать и работать именно с тем, что происходит в региональных реалиях, а не исключительно с тем, что было задумано в главном офисе.

И Каковы правила корректировки корпоративной культуры?

— Аналогично любым оргизменениям в крупных компаниях: внутренний PR, системное обучение и аудит его эффективности, работа с агентами изменений на местах и прочее.

И А при полной ее смене как быть? Агитировать, как Керенский солдат на фронте (вчера за царя, а сегодня за Временное правительство)?

— Мне трудно представить, как это может произойти. Когда компания растет, развивается, в 99% случае это эволюция, а не революция. Если обратиться к модели спиральной динамики, станет понятно, что это просто невозможно. Организация по мере своего развития может переходить с уровня на уровень, но это не резкий, кардинальный переход, а постепенный, в рамках соседних зон, витков спирали.

А вот насчет агитации, вы, конечно, ждете от меня критических комментариев, но я скажу так: вовремя сказанная фраза или заданный сильный

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вопрос могут круто поменять жизнь не только отдельных людей и коллективов, но и судьбы целых народов. Примеры с Керенским или Лениным на броневике очень подходят.

УП Где черпать информацию о корпоративной культуре и ее роли в успехе конкурентов?

— Конечно, во-первых, из открытых источников — мне кажется, сейчас сложно представить, что человек идет работать в компанию, не составив ее профиль для собственного понимания. Во-вторых, от людей внутри компании — например, интервью при приеме на работу дает полное понимание не только того, какие ценности и традиции приняты в компании, но и как конкретный человек, который в ней работает, их воспринимает. Они для него «насильно насажены» или они ему действительно созвучны.

УП Каковы риски запуска в компании чужих заимствованных моделей корпоративной культуры?

— Не вижу в этом ничего плохого, если вы досконально проанализировали и свою ситуацию, и модель, которую вы хотите интегрировать, — полностью или частично. Однако сомневаюсь, что это возможно в полной мере. Как нет одинаковых компаний, так нет и универсальных рецептов. Приведу такую метафору: шанс, что

вам подойдет кольцо другого человека, невелик, а вот что вам подойдут еще и его очки — вообще крайне мал. Точно так же с корпоративной культурой. Даже если вы взяли в качестве образца чью-то модель корпоративной культуры, то она будет чем-то отличаться. Потребуется полная интеграция на ценностном уровне, уровнях убеждений, поведения и окружения. Что само по себе уже повлечет ее изменение, адаптацию. То есть сам факт интеграции автоматически адаптирует и изменит заимствованную модель.

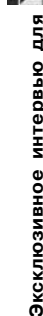
УП Д. Логан считает, что надо всегда договариваться с лидерами «племен», которые есть во всех компаниях.

— Безусловно, если лидер олицетворяет ценности конкретного сообщества, он первым должен проникнуться переменами.

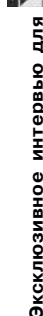
УП А что если лидеры считают иначе и их не удалось переубедить?

— Здесь придется принимать взвешенные решения по расстановке приоритетов. Если речь идет о лидере племени, которое образуется ключевым функционалом, и это значимое лицо, и если оно не разделяет вашу позицию, то, возможно, вам придется подкорректировать эту позицию либо включить дар убеждения. А если речь

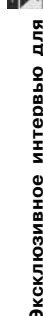
Эксклюзивное интервью для



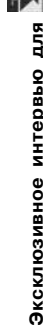
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ШАНС, ЧТО ВАМ ПОДОЙДЕТ КОЛЬЦО ДРУГОГО
ЧЕЛОВЕКА, НЕВЕЛИК, А ВОТ ЧТО ВАМ ПОДОЙДУТ
ЕЩЕ И ЕГО ОЧКИ – ВОООЩЕ КРАЙНЕ МАЛ**



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



идет об одном из 75 подразделений, то, возможно, придется подкорректировать кадровый состав.

ствительно оправданнее и позволяют повысить эффективность. Но есть и такие сферы, например, банковский

ЕСТЬ И ТАКИЕ СФЕРЫ, НАПРИМЕР, БАНКОВСКИЙ СЕКТОР, ГДЕ КОНЦЕПЦИЯ «РАСПРЕДЕЛЕННЫЙ МОЗГ» НЕПРИЕМЛЕМА И ДАЖЕ ОПАСНА

УП Приглашая успешного топа в компанию, как понять — сможет ли он работать в вашей корпоративной культуре или будет ею манкировать?

— Его ценностные ориентиры как минимум не должны противоречить принятым в компании. Это в силах определить любой профессиональный рекрутер, причем на этапе интервью.

УП Новый тип успешных фирм с «распределенным мозгом» пока успешнее обычных с централизацией и генеральным директором. Но там совсем иная корпоративная культура. Ваше видение такого заочного соревнования форм управления?

— Не обязательно успешнее, это зависит от размера бизнеса и отрасли. Есть отрасли, например, IT, медиа, где такие технологии управления дей-

ствительно оправданнее и позволяют повысить эффективность. Но есть и такие сферы, например, банковский сектор, где концепция «распределенный мозг» неприемлема и даже опасна. Здесь дело не в корпоративной культуре, она всего лишь увеличивает управляемость бизнесом. А развивать корпоративную культуру нужно при любой форме управления, благо инструментов для этого становится все больше и больше.

* Татьяна Волкова, директор по персоналу ГК «Инград».

Беседовала Ольга Прудовская

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

издательство
МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Патрик Ленсиони

Почему не все любят ходить на работу



МОДЕЛЬ

НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

Работа, которая не приносит удовлетворения, — не то же самое, что плохая работа.

Как и с красотой, определение плохой работы индивидуально. Некоторым не нравится изматывающий физический труд или долгие часы под палящим солнцем. Другие обращают внимание на низкую оплату. Третьим работа кажется плохой, потому что офис расположен далеко от дома или приходится подолгу сидеть за компьютером. Все зависит от того, что человек ценит и что доставляет ему удовольствие.

Однако каждый знает, что такое неудовлетворенность.



Это когда страшно идти на работу и когда не можешь дождаться окончания дня. Когда работа высасывает из человека силы, даже если он не занят. Когда домой возвращаешься вымотавшимся и озлобленным.

Такая работа встречается сплошь и рядом: в консалтинговых фирмах, на телевидении, в банках, школах, церквях, компаниях по разработке программного обеспечения, футбольных командах и парках развлечений. Неудовлетворенность не зависит от должности — она поражает кабинеты руководителей, стойки администраторов и комнаты для сортировки корреспонденции.

Важно понимать, что удовлетворенность никак не связана с должностными обязанностями как таковыми. Профессиональные баскетболисты могут быть несчастны, а женщине, которая убирает в их раздевалке, работа будет в радость.

Руководитель маркетинговой службы с зарплатой четверть миллиона долларов в год может страдать, а официантка, подавая ему обед, может видеть в своей работе смысл и радость.

В этом вся проблема. Неудовлетворенность не знает границ, ее сложно постичь, и никто от нее не застрахован.

ЦЕНА НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Точно измерить, сколько людей не удовлетворены работой, невозможно,

но мой опыт подсказывает: несчастных больше, чем довольных. И цена этого, как в экономическом, так и в человеческом измерении, ужасает.

С точки зрения экономики сильно страдает производительность труда недовольных сотрудников, а это оказывает бесспорное влияние на выручку компании и национальную экономику в целом. Однако особенно угнетает именно социальная цена неудовлетворенности, от нее волнами расходятся проблемы.

Несчастный сотрудник приходит домой отчаявшимся, злым и уставшим и заражает негативными эмоциями других: супруга, детей, друзей, попутчиков в автобусе. Даже самые психологически зрелые, знающие себя люди не могут ничего с этим поделать: ядовитое недовольство просачивается во все сферы жизни.

Что происходит в результате? Иногда возникает стресс, портятся отношения в семье, человек теряет способность ценить блага жизни. Хотя влияние может показаться неочевидным, со временем оно глубоко, а иногда и необратимо сказывается на эмоциональном и психическом здоровье.

В некоторых ситуациях неудовлетворенность работой приводит и к более быстро возникающим и ощутимым проблемам, например алкоголизму, наркомании и насилию.

Точно оценить масштаб проблем, вызванных неудовлетворенностью, сложно. И хотя идеальной работы не бывает и ни одно общество не избавлено от



экономических и социальных проблем такого рода, разве не стоит попробовать испытать бесплатный и разумный способ повысить довольство сотрудников?

Я думаю, стоит, и первый шаг — это понять корни, первопричины этого прискорбного явления.

ТРИ ПЕРВОПРИЧИНЫ

Неудовлетворенность работой вызывают три основополагающих фактора, которые могут проявляться независимо от должности. На первый взгляд они очевидны и вроде бы легко устранимы, и тем не менее в большинстве организаций их почти не замечают.

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Человек не будет доволен работой, если о нем не знают. Каждый нуждается в понимании, в оценке своих уникальных качеств со стороны руководства. Хотя это может звучать как прописная истина, это, безусловно, так. Люди, которые ощущают себя незаметной, безымянной серой массой, не могут любить свою работу, и неважно, чем они занимаются.

НЕНУЖНОСТЬ

Каждый человек хочет чувствовать, что его работа для кого-то важна. Для

кого угодно. Не видя связи между своим трудом и удовлетворением другого человека или группы людей, сотрудник просто не сможет сколько-нибудь долго быть счастливым. Даже самые циничные люди должны знать, что трудятся на чье-то благо, пусть даже собственного начальника

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Сотрудники должны иметь возможность самостоятельно измерить свой вклад в общее дело и прогресс. Они не будут удовлетворены работой, если их успех зависит от мнения или прихотей другого, пусть даже самого благожелательного человека. Без осязаемых инструментов измерения успеха и неудач мотивация в конце концов упадет: люди поймут, что не властны над собственной судьбой.

Обезличенность

Неудовлетворенность работой

Ненужность

Неизмеряемость

Просто? Несомненно.

Очевидно? Может быть.

Пусть так. Но почему же так много менеджеров — я осмелюсь сказать, большинство менеджеров в мире — не могут дать своим людям эти азы осмысленной работы?

Может быть, потому, что все это слишком очевидно. Хорошо образованным людям часто сложно уловить про-



стые решения. А может быть, живший в XVIII веке писатель Сэмюэл Джонсон был прав, и надо просто почаще им напоминать? А может, они просто не знают, с чего начать?

Как бы то ни было, в следующих разделах вы найдете более глубокий разбор трех первопричин неудовлетворенности работой, преимущества, которые даст их устранение, а также все необходимое, чтобы любая работа приносила больше радости.

Управление удовлетворенностью работой: преимущества и препятствия

Перед тем как приступить к описанию программы повышения удовлетворенности работой, стоит рассмотреть плюсы, которые получает организация, сумевшая сформировать такую культуру, и проблемы, которые не дают нам их осознать. Среди этих преимуществ повышенная производительность труда, меньшая текучка кадров, сокращение затрат, а также культурная дифференциация.

ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Сотрудники, которым работа приносит удовольствие, будут работать с большим энтузиазмом, страстью и вниманием к качеству, чем их неудовлетворенные коллеги, в основном потому, что они начинают чувствовать ответственность и гордость за то, что делают. Бла-

годаря этому они могут приходить раньше, уходить позже, браться за задачи, выходящие за пределы их прямых обязанностей, и искать способы улучшить свою результативность. Все это по собственной инициативе.

Меньшая текучка кадров и затраты

Сотрудники стараются удержаться на удовлетворяющей их работе. Они понимают, что их шанс найти что-то сопоставимое сравнительно невелик. Более того, довольные сотрудники склонны привлекать в организацию других хороших специалистов, они их активно агитируют или просто делятся

с друзьями своим энтузиазмом. Для организации это означает значительно более низкие затраты на поиск, наем, удержание и увольнение персонала.

УСТОЙЧИВАЯ КУЛЬТУРНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

Возможность выделиться на фоне конкурентов путем построения культуры удовлетворенности работой невозможно переоценить. В мире вездесущих технологий и быстрого распространения информации все сложнее создать устойчивые конкурентные преимущества с помощью принятия стратегических и тактических решений. Культурная дифференциация сейчас ценится больше, чем когда бы то ни было, потому что она требует скорее отваги и дисциплины, а не креативности или ума.



Менеджеры, работающие над уменьшением влияния трех причин неудовлетворенности, замечают неожиданные побочные эффекты. Сами сотрудники начинают больше интересоваться коллегами, помогают им увидеть смысл и важность работы, найти способ измерить собственный успех, причем делают все это без указаний со стороны начальства. В сущности, они принимают на себя определенную долю ответственности за борьбу с симптомами неудовлетворенности. Как ни странно, это дает им еще большее ощущение значимости и создает устойчивые, уникальные культурные преимущества, которым будут завидовать конкуренты.

ПРЕПЯТСТВИЯ

Итак, каковы препятствия, мешающие столь многим сотрудникам, менеджерам и компаниям воспользоваться этой возможностью?

ПРЕПЯТСТВИЯ СО СТОРОНЫ СОТРУДНИКОВ

Сотрудники часто не находят удовлетворения в работе, потому что придают слишком большое значение размеру заработной платы и выбору правильной профессии. Разве это не имеет значения? Конечно, имеет. Даже если вы обожаете свое дело, нужно сносно зара-

батывать и иметь возможность прокормить семью. А если человек хотел стать плотником, а оказался за бухгалтерским столом, его потолок удовлетворенности работой будет низким.

Однако даже те, кому относительно хорошо платят за любимое дело (например, профессиональные спортсмены, руководители и актеры), нередко несчастны, если чувствуют обезличенность, ненужность своего труда или неспособность объективно его измерить. Задумайтесь: кругом полно советов,

как много зарабатывать и правильно выбрать профессию, и тем не менее люди счастливее не становятся. И даже те, кому не удалось найти работу своей мечты и получить горы денег, обычно находят удовлетворение, если их менеджеры уменьшают обезличенность, ненужность и неизмеряемость их работы.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Если говорить о менеджерах и компаниях в целом, препятствия, мешающие устранить неудовлетворенность сотрудников, будут другими. Очень часто проблемы в этой области осознают слишком поздно, а когда, наконец, замечают, выбирают неправильные решения.

Многие компании обращают внимание на вопросы удовлетворенности только после того, как сотрудники начинают увольняться. К сожалению, при разго-



воре о причинах ухода люди склонны объяснять свой шаг большей заработной платой у нового работодателя. Это приводит к тому, что руководители увеличивают зарплату и другие формы поощрения, несмотря на то, что в прошлом это не приводило к продолжительным устойчивым улучшениям показателей текучки кадров, удовлетворенности и производительности.

Проблема, конечно, в том, что уходящие сотрудники редко говорят всю правду. К моменту, когда человек решил покинуть организацию, у него остается мало причин делиться с почти бывшим работодателем истинной причиной ухода: начальник по-настоящему им не руководил, а без хорошего менеджера работа в конце концов стала невыносимой. Компаниям следует задавать другой вопрос, причем задолго до заключительной беседы: «Почему вам приходит в голову мысль об увольнении?»

Даже в случаях, когда руководители способны разглядеть, что настоящий источник неудовлетворенности сотрудников — плохое управление, их реакция, хотя и полная добрых намерений, редко бывает эффективной. Все обычно сводится к интенсивным тренингам руководства, которые часто включают обязательные занятия по целеполаганию, письменным оценкам результативности и отчетам. Эти темы, несомненно, достойны внимания, но польза от такого рода занятий часто ничтожна и почти никогда не проявляется сразу.

Отчасти это происходит потому, что невозможно поставить цели и обеспечить обратную связь сразу после окончания обучающих занятий. В любой организации для таких вещей существуют расписания и графики. Когда дата наступает, прошедшие обучение менеджеры либо успевают забыть полученные навыки, либо отвлекаются на текущие приоритетные задачи, а чаще происходит и то и другое.

Менеджерам нужно что-то менее формальное и при этом более эмоциональное, фундаментальное и непосредственно связанное с удовлетворенностью сотрудников. И здесь вступает в игру борьба с обезличенностью, ненужностью и неизмеряемостью.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕПЯТСТВИЯ

Даже когда менеджеры понимают и ценят важность борьбы с тремя причинами неудовлетворенности, им бывает сложно перейти к действию из-за собственных естественных ограничений. Это очень важно понимать.

Чтобы быть лидером, проявлять подлинный интерес к сотрудникам и помогать людям увидеть важность их работы, человеку необходим определенный уровень личной уверенности и эмоциональной чувствительности. Без этого менеджерам может быть неудобно и даже некомфортно проводить со своими



сотрудниками простые беседы о поведении.

Они будут чувствовать себя как воспитатели в детском саду или тренеры малой лиги, которые произносят простенькие мотивационные речи. Но дело в том, что сотрудники на всех уровнях очень ждут как раз таких бесед.

Выяснение и коррекция причин неудовлетворенности работой

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Гораздо сложнее решиться уйти из организации или коллектива (если уж на то пошло, даже из семьи), если вы чувствуете, что другие понимают вас и знают как личность. Менеджер — это человек, который, проявляя заинтересованность, может оказать на сотрудника сильнейшее влияние. Даже в большей степени, чем CEO и руководители на три уровня выше в иерархии, непосредственный начальник должен проявлять неподдельный, личный интерес к сотруднику, чтобы увеличить его удовлетворенность работой.

Что значит проявлять к кому-то личный интерес? Я слышал, как тренеры по менеджменту советуют руководителям слушать музыку, которая нравится их подчиненным, и смотреть их любимые телевизионные шоу. Подозреваю, что в некоторых ситуациях это не повредит, но вряд ли с этого надо начинать.

Во-первых, когда пятидесятилетний

начальник цеха начинает рассказывать, что слушает хип-хоп и смотрит на Модель программу Cribz!¹ (должен признаться, никогда не смотрел), это будет выглядеть неискренне и глупо. Сотрудники за километр учуют фальшивую попытку «побрататься».

Еще одна проблема с «культурным отзеркаливанием» (если оно вообще существует) заключается в том, что оно по своей природе слишком обобщенное и стереотипное и часто усиливает в сотрудниках чувство, что на них смотрят как на какую-то массу.

Лучший способ устранить всякое чувство обезличенности и невидимости — просто узнать своих сотрудников. Уделить время, сесть с каждым из них и спросить, что происходит в их жизни. Некоторые менеджеры рефлекторно этого избегают, потому что их учили, что закон запрещает задавать такие вопросы на собеседовании. Они почему-то забывают, что то, что недопустимо во время отбора кандидатов, становится важнейшим проявлением доброты по отношению к уже нанятому человеку.

При этом такое поведение должно быть искренним. Когда я говорю, что менеджер должен интересоваться сотрудником, я имею в виду подлинный интерес. Чтобы эффективно управлять людьми, требуется определенная степень сопереживания. Менеджеру долж-

¹ Программа Cribz! («По домам!») позволяет заглянуть в дома самых популярных звезд музыки, кино, спорта, телевидения.



но быть любопытно, почему человек встает утром с постели, что у него на уме и как помочь ему стать лучше.

Кроме того, личный интерес к сотруднику — это не разовое мероприятие. Его нельзя вычеркнуть из списка дел. Интерес нужно укреплять, демонстрировать снова и снова. Одно дело знать, что дочь сотрудника любит танцевать, и совсем другое — спросить, как прошло пятничное выступление. Неплохо знать, что подчиненный живет с родителями, но знать их имена и справляться об их самочувствии, когда они болеют, — другой уровень.

Если это звучит сентиментально, подумайте, оцените ли вы сами, если ваш менеджер начнет по-настоящему интересоваться вами и вашей жизнью. Если в этот момент вы закатываете глаза и думаете, что это не слишком связано с разработкой программного обеспечения, конвейером или бухгалтерией, потерпите: напоминаю, что никто не встает утром с кровати, чтобы писать компьютерные программы, собирать мебель или выполнять какие-то бухгалтерские обязанности. Люди встают с постели, чтобы жить всей полнотой жизни, а рабочие задачи лишь элемент. Люди хотят, чтобы ими управляли как людьми, а не просто как работниками.

Если вы все еще не убеждены, что это имеет смысл или касается именно вас, самое время подумать о том, чтобы уйти с должности менеджера и найти работу, позволяющую вносить индивидуальный

вклад. Но если вы со мной согласны, есть два более крупных дракона, и их надо убить.

НЕНУЖНОСТЬ

Некоторые удивляются, почему многие спортсмены, рок-звезды и актеры живут в хаосе и несчастливы. Легко указать в качестве виновных наркотики, алкоголь и любовь к материальным благам, но, по-моему, это всего лишь симптомы глубинной причины: неосознанного страха перед ненужностью.

Я привожу этот пример, потому что сложно понять, почему человек, который зарабатывает намного больше других, делает вроде бы любимое дело и купается в лучах внимания и преклонения, может быть несчастен. И почему сиделка в доме престарелых, церковный сторож или школьный тренер по волейболу могут быть счастливы, несмотря на то, что зарабатывают лишь малую долю того, что имеет рок-звезда или спортсмен. Я думаю, что ответ сильно связан с нужностью, с влиянием на жизнь других людей.

Человек должен ощущать, что нужен другим, и ему надо напоминать об этом почти каждый день. Ему надо знать, что он помогает другим, а не просто служит самому себе.

Когда человек перестает видеть свое влияние на жизни окружающих или, что еще хуже, приходит к выводу, что ника-



кого влияния вообще нет, он начинает психологически умирать. Дело в том, что Бог не создал людей, чтобы они занимались только собой. Каждый, в конце концов, хочет помогать ближнему, а когда такой возможности нет, появляется неудовлетворенность.

Кто-то скажет, что на деле рок-звезды, спортсмены и актеры оказывают влияние на других, и я готов с этим согласиться. Однако они часто не замечают этого или не могут воспользоваться подходящими возможностями. В своей работе они видят череду отдельных действий без четкой связи с повседневной жизнью других людей.

Чтобы определить нужность своей работы, все люди, будь то рок-звезды, инженеры-программисты или учителя, должны ответить на два вопроса, и их менеджер обязан помочь им это сделать.

КТО?

Первый вопрос, на который нужно ответить: «Кому я помогаю?» Очевидно, что поиски надо начинать с клиентов. Для стюардесс, кассиров в фастфуде, учителей, священников, врачей, официантов и продавцов все просто. Однако многие люди, не занятые в сфере обслуживания, начиная с CEO и заканчивая клерком в бухгалтерии и главой отдела информационных технологий, взаимодействуют с клиентами сравнительно редко.

Частый ответ для этой категории — «внутренние клиенты», другие сотрудники и отделы. Некоторые, услышав это, скажут: «любой человек в нашей компании должен служить клиентам», и я не буду спорить. Однако это не значит, что каждый имеет возможность ежедневно влиять именно на жизнь клиентов и что человек будет получать удовольствие от влияния на кого-то, с кем редко, если вообще хоть когда-то сталкивается.

Отвечая на вопрос «на чью жизнь ты влияешь?», CEO, несомненно, должен упомянуть команду руководителей. Для бухгалтеров это, вероятно, будет глава финансового отдела или еще какого-то подразделения компании, которого они обслуживают. А для многих людей, приготовьтесь, ответом будет «мой начальник».

Так оно и есть. Вступая в мнимое противоречие с концепцией лидерства как служения (кстати, она мне очень нравится), менеджер иногда должен помочь своим сотрудникам осознать, что их работа оказывает на него серьезное влияние. Эту идею трудно переварить, потому что она вызывает в воображении образы эгоистичных руководителей, которые пользуются своими сотрудниками в личных целях, держат их на привязи и на побегушках. Из-за этого управленцы часто преуменьшают вполне реальное влияние, которое работа их сотрудников оказывает на их собственное удовлетворение и карьерный рост.

Это ужасно. Если сотрудники еще не считают своего менеджера кретином,



они получают большое удовлетворение и прилив энергии, если тот поблагодарит их за проделанную работу и объяснит, какую пользу они принесли ему лично.

Подумайте об этом еще раз. Мы боимся показаться эгоистичными, а это мешает нам дарить нашим сотрудникам удовлетворение от понимания, что они нам помогли. Как ни странно, в результате они чувствуют, что мы принимаем их усилия как должное.

Менеджеру гораздо лучше быть с сотрудниками откровенным: «Вы знаете, я включил ваш потрясающий отчет в презентацию. Совет директоров был под впечатлением, вам просили передать, что вы прекрасно поработали. Должен

сказать, что вы подняли на должную высоту весь отдел и лично меня в глазах СЕО. Спасибо!» Это совсем не то, что заявить: «Благодаря вам я сегодня был на волне. Когда я стану богатым и знаменитым, постараюсь не забыть про маленьких людей вроде вас». И это, несомненно, лучше, чем формальное «вы прекрасно поработали».

Когда менеджеры — пусть даже из скромности! — делают вид, что не замечают влияния других людей на собственную карьеру и удовлетворенность работой, они отбирают у сотрудников чувство позитивного вклада.

КАК?

Следующий вопрос, на который ме-

неджеры должны помочь ответить сотрудникам, — это «как именно я помогаю?». Ответ на этот вопрос не всегда очевиден.

Когда горничная в гостинице Embassy Suites рядом с аэропортом приносит постояльцу завтрак, она не просто доставляет еду. Она помогает уставшему путнику почувствовать себя немного лучше, а это может значительно повлиять на его настроение на целый день.

А администратор в клинике, который помогает пациенту найти чек полугодовой давности, не просто дает информацию. Он дает спокойствие: человек будет гораздо меньше переживать по поводу бюджета, выделенного на здоровье семьи, и у него самого будет меньше проблем со здоровьем.

Некоторые менеджеры от всего этого поморщатся и скажут: «Да ладно! Горничная в гостинице просто носит завтраки, а клерк занимается только бумажной работой». И здесь мы подходим к центральной мысли: если менеджер не видит ничего, кроме должностных обязанностей, и не помогает сотрудникам понять, какой вклад они вносят, обязательно возникнет неудовлетворенность работой.

Дело не в работе как таковой. Дело в управлении. И одна из самых важных задач, стоящих перед менеджерами, — помочь сотрудникам увидеть, почему их работа для кого-то важна. Пусть для некоторых это звучит сентиментально, но это фундаментальный элемент человеческой природы.



НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

В первую очередь должен признаться, что слово «неизмеряемость» вы не найдете в словарях. Я придумал его, чтобы описать третий признак неудовлетворенности работой, потому что не смог подобрать подходящего термина. В сущности, это отсутствие у сотрудника инструментов четкой оценки прогресса и успеха на работе. Это порождает двусмысленность и чувство зависимости от субъективной оценки менеджером ежедневных, еженедельных или ежемесячных достижений.

Проблема в том, что отличные сотрудники не хотят, чтобы их успех зависел от субъективных взглядов и мнений другого человека: это часто вынуждает их вмешиваться в политику и занимать определенную позицию, что по самым разным причинам бывает неприятно, не в последнюю очередь из-за потери власти над собственной судьбой. Сотрудники, которые имеют возможность измерить свой прогресс и вклад в дело, имеют более развитое чувство личной ответственности и удовлетворенности, чем те, которые такой возможности не имеют.

Для определения эффективных параметров оценки работы нужно выделить области, на которые сотрудник влияет непосредственно, а затем позаботиться, чтобы измерения были конкретными и связанными с людьми, которым он служит.

Эту мысль стоит повторить: изменения, которые невозможно связать с нужностью, нелогичны и вызывают у сотрудников смущение. Им остается лишь удивляться, почему они не контролируют самые важные элементы своей работы.

Очень часто руководители пытаются сплотить сотрудников, ставя перед ними большие цели (например, достичь заданных показателей выручки, урезать расходы корпорации, поднять цену акций).

Проблема здесь в том, что большинство сотрудников не оказывают непосредственного влияния на эти параметры, и уж точно не каждый день. Поняв, что между их ежедневными должностными обязанностями и меркой, которой их измеряют, нет четкой, наблюдаемой связи, они теряют интерес и чувствуют, что не властны над своей судьбой. И хотя некоторым менеджерам захочется обвинить их в лени и безразличии к благополучию компании, они не понимают, что сотрудники просто ищут параметры, которые теснее связаны с их фактической работой.

Именно поэтому так многие люди, занимающиеся продажами, наслаждаются своей работой. Они не зависят от человека, который будет говорить, добились они успеха или нет. В конце дня, а еще лучше квартала, такой специалист сам видит результат и чувствует ответственность за него.

Спорт — еще одна область явных из-



мерений (здесь проблемами часто становятся обезличенность и ненужность). Представьте баскетбольный матч, в котором счет не ведут, а победителя выбирают судьи на основе субъективных критериев. Звучит глупо?

Или подумайте о питчере², у которого нет статистических подтверждений собственной результативности и который обречен доверять интуиции тренера. К сожалению, во многих видах деятельности такой стиль управления и оценки работы широко распространен.

В отличие от спорта эффективные измерения в бизнесе не всегда количественные. Во многих случаях попытки выразить какие-то параметры числами оказываются искусственными и неуместными. Самые лучшие, оптимальные измерения нередко связаны с поведением и требуют просто неформального опроса клиентов или даже обычного наблюдения за признаками удовлетворенности.

Как ни странно, эффективность измерений не обязательно должна быть связана с вознаграждением. Психологические исследования показали, что привязка результатов к оплате иногда даже снижает мотивацию. Так это или нет, смысл в том, что измеряемые параметры дают человеку по-настоящему ощутить сделанное дело. Великие спортсмены радуются

² *Питчер (англ. pitcher — подающий) — в бейсболе игрок, который бросает мяч с питчерской горки к дому, где его ловит кэтчер (принимающий) и пытается отбить бьющий.

голам и тачдаунам, потому что обожают соревноваться, а не потому, что это влияет на сумму в контракте, хотя, разумеется, от денег они не откажутся.

Циники могут с этим не согласиться и привести в пример специалистов по продажам, обвинив их в меркантильности и финансовой мотивации. В реальности же большинство таких людей черпают вдохновение в победах, в достижении цели. Да, цель связана с вознаграждением, но деньги всего лишь соус. Вот почему многие представители этой профессии любят соревноваться вне работы — в спорте и не только. Они обожают конкурировать и выигрывать, и награда не обязательно должна быть денежной.

РАЗБОР ПРИМЕРОВ

Довольно теории. Пришло время посмотреть, как три причины неудовлетворенности выглядят в реальной жизни. Ниже я приведу примеры и покажу, как менеджеры в различных отраслях и на всех уровнях могут сделать работу сотрудников приятнее. Некоторые иллюстрации довольно прямолинейны и просты для понимания, а другие уникальны и требуют творческого подхода со стороны управленца. Как бы то ни было, все они реализуемы, если у лидера хватает отваги меняться ради своих сотрудников.



ПРИМЕР 1. ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ

Нэнси — глава маркетинга в средних размеров компании, разрабатывающей программное обеспечение. Она подчиняется непосредственно CEO и следит за всем: от брендинга и рекламы до маркетинга продукции и дизайна сайта компании. Почему она может быть не удовлетворена работой?

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Велика вероятность, что главным фактором становится обезличенность. Как часто бывает на высоких постах, у CEO, который руководит Нэнси, мало времени и желания интересоваться жизнью подчиненных. Он считает, что им не нужны особенное внимание и поддержка. Однако нельзя забывать, что старшие руководители не меньше рядовых сотрудников нуждаются в том, чтобы менеджер знал и понимал их как людей, пусть даже они редко просят об этом напрямую. Это не значит, что CEO должен доносить Нэнси вопросами о ее «внутреннем ребенке», но ему действительно нужно проявлять подлинную озабоченность тем, что происходит в ее жизни и карьере. Может быть, это прозвучит неубедительно, но для Нэнси это важно, и это улучшит ее результативность.

НЕНУЖНОСТЬ

Многие руководители уровня Нэнси в конце концов перестают видеть смысл в работе. Добившись хорошего заработка и высоких должностей, они начинают задумываться, есть ли в их труде большая цель. Ее менеджер — CEO — должен помочь ей отыскать личную связь с миссией компании, увидеть влияние на клиентов и дать почувствовать, что она может повлиять на жизнь сотрудников, сделав их успешнее и повысив их удовлетворенность, или и то и другое. Еще директор должен помочь Нэнси понять, что ее качественная работа важна для его собственной жизни и карьеры.

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

В этой области Нэнси может не испытывать особенных проблем, поскольку в распоряжении большинства руководителей есть масса данных и в работе они часто по-



лагаются на количественный анализ. Однако вполне возможно, что многие параметры оторваны от реальной цели ее работы. В дополнение к измерению общего влияния маркетинговых программ на компанию SEO может попросить ее отслеживать прогресс в работе с сотрудниками.

Кстати, у Нэнси есть ассистент по административной работе по имени Дженни...

ПРИМЕР 2. АССИСТЕНТ ПО АДМИНИСТРАТИВНЫМ ВОПРОСАМ

Дженни отвечает за составление расписаний, контакты и другую помощь своему шефу. Она практически не соприкасается с клиентами компании и большую часть своей энергии тратит на защиту Нэнси от людей, которые постоянно пытаются посягать на ее время. Иногда Дженни чувствует, что ее недооценивают и принижают, делают привратником, который день за днем должен говорить посетителям «нет».

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Для Дженни обезличенность, скорее всего, не проблема, хотя так бывает не всегда. Чтобы улучшить ситуацию, начальник Дженни должен по-человечески интересоваться ею самой и ее стремлениями. Небольшие возможности карьерного роста Нэнси может компенсировать, предоставляя помощнице возможность личного развития и подпитывая (да, именно подпитывая) особые, индивидуальные отношения, которые всегда складываются между руководителем и ассистентом.

НЕНУЖНОСТЬ

Нэнси нужно уделять время и напоминать, насколько работа Дженни влияет на ее собственную службу компании на посту руководителя. Ей нужно помочь Дженни осознать степень собственного влияния на карьеру начальника, как принимаемые ассистентом решения влияют на Нэнси лично. Конечно, чтобы Дженни не чувствовала, что ее успешность зависит от настроения вице-президента по маркетингу, нужно помочь ей найти как можно более объективный способ измерения эффективности работы.



НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Лучший способ подобрать измеряемый параметр — это подумать, как оценить многогранное влияние Дженни на рабочий день своего начальника и, следовательно, успех компании в целом. Это может быть еженедельная оценка времени, сэкономленного для стратегического планирования и творчества, качество связи с ключевыми фигурами в компании, устранение помех и предотвращение ненужных встреч.

Кстати, Дженни организует для Нэнси командировки и часто бронирует ей номер в одном бутик-отеле...

ПРИМЕР 3. НОЧНОЙ ДЕЖУРНЫЙ В ГОСТИНИЦЕ

Карсон — единственный человек в бутик-отеле, который обслуживает постояльцев в ночную смену. Он подчиняется дневному менеджеру, которого редко видит, и работает в связке с ночным. По роду службы Карсон с полуночи до шести часов утра должен принимать заказы, готовить еду и доставлять ее гостям. Кроме того, он помогает ночному менеджеру вести отчетность, заботится о безопасности и работе отеля в ночные часы.

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Это очень вероятный фактор неудовлетворенности Карсона работой, поскольку ему не хватает регулярного контакта с другими сотрудниками. В связи с этим дневной менеджер отеля должен изо всех сил стараться узнать Карсона поближе, и ему нужно всеми способами поддерживать с ним контакт в долгосрочной перспективе. Еще следует поработать с ночным менеджером и позаботиться о том, чтобы между ними налажился хороший контакт и Карсон чувствовал сильную связь с компанией.

НЕНУЖНОСТЬ

Это еще одна вероятная причина неудовлетворенности работой. Менеджер Карсон должен помочь ему понять, что редкие случаи, когда требуются его услуги, почти всегда связаны с нетипичными, серьезными потребностями. Такие гости поздно прибывают из-за задержки рейса или после ночных перелетов. Они не могут уснуть или



просто плохо себя чувствуют. У Карсона даже в большей степени, чем у коллег из дневной смены, есть уникальная возможность всерьез и надолго улучшить комфорт гостя.

Кроме влияния, которое Карсон оказывает на гостей, он может внести важный вклад в повседневную жизнь ночного менеджера: помочь ему с бумагами, скрасить одиночество.

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Хотя Карсон вполне может получать от гостей чаевые и комплименты, его менеджер должен придумать более эффективные параметры. Это не значит, что не нужно отслеживать число положительных отзывов: можно просто попросить Карсона измерять что-нибудь еще, например время, которое он тратит на выполнение заказов и просьб. Еще о качестве работы Карсон может узнать у ночного менеджера, одного из своих «внутренних клиентов».

Кстати, утром в субботу Карсон по дороге с работы обычно заходит в продуктовый магазин...

ПРИМЕР 4. УПАКОВЩИК В ПРОДУКТОВОМ МАГАЗИНЕ

Энди — шестнадцатилетний подросток, который по выходным подрабатывает в супермаркете, упаковывая сумки и помогая клиентам отнести их в машину. Он подчиняется руководителю кассовой службы.

ОБЕЗЛИЧЕННОСТЬ

Энди знает, что стоит почти в самом низу иерархии продовольственного магазина. У него сложились неплохие отношения со многими кассирами, но он, вероятно, чувствует, что в списке приоритетов шефа его место далеко не первое. Менеджеру нужно помочь ему разобраться, какой вклад он вносит в жизнь клиентов и, вероятно, даже в жизнь кассиров. Энди может придумать какую-нибудь «фишку», чтобы оплата покупок для клиентов стала веселее: например, сообщать им прогноз погоды или результаты матчей, задавать простые вопросы или подбадривать вдохновляющей цитатой. Если это звучит глупо, подумайте, не будет ли от этого приятнее и шопинг для клиентов,



и работа Энди? Отличным менеджерам и хорошим компаниям не мешает, что что-то поначалу кажется глупым, — главное, чтобы результат был осмысленным и полезным.

НЕИЗМЕРЯЕМОСТЬ

Это проблема многих людей, трудящихся на вспомогательных должностях. Менеджеру нужно помочь Энди придумать несколько способов измерения ежедневных успехов. Может быть, надо считать, сколько раз получилось рассмешить покупателей или кассиров. Или, возможно, стоит обращать внимание на скорость упаковки покупок. Или на время, которое клиент стоит в очереди. Какой бы параметр ни использовался, важно, чтобы у Энди была возможность отслеживать собственный успех и после смены он знал, как поработал в этот день.

Кстати, я говорил, что Энди любит американский футбол?

ПРИМЕР 5. РЕСИВЕР³

Майкл — ресивер местной футбольной команды — недавно стал звездой. Ему двадцать пять лет, он зарабатывает 4,2 млн долларов в год, живет в прекрасном особняке, летает на игры в чартерном самолете и останавливается в пятизвездочных гостиницах.

Журнал 

2017 г.

³ *Ресивер (англ. wide receiver — принимающий) — позиция игрока в американском футболе, игрок в команде нападения, который специализируется на приеме пасов от квотербека (разыгрывающего).



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

ИЮЛЬ 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Наталья Пластинина

Региональные кадастровые палаты получили право самостоятельно проводить работы по землеустройству и формированию объектов недвижимости



Наталья Пластинина

Виктория Мариновская

Арест квартиры за неоплату ЖКХ

Артём Ломакин

Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?



Виктория Мариновская

Наталья Фомина

Судебные споры, касающиеся жилых помещений лиц, освободившихся из мест лишения свободы



Артём Ломакин

Владимир Токарев

Тарифы на электроэнергию: оспаривание в судах

Кирилл Антонов

«Кутузовская миля» Полонского



Наталья Фомина

Ответственность работодателя за «зарплатное рабство»

Статья 136 ТК РФ в действующей редакции предусматривает возможность выбора работником способа выплаты заработной платы: наличными деньгами либо переводом на электронную карточку. Также сотрудник может самостоятельно определить кредитную организацию для открытия счета, на который он желает получать заработную плату. Данная норма вступила в действие в 2014 году, отменив так называемое зарплатное рабство.



Мария Бубнова



а основании ч. 1 ст. 136 ТК РФ работодатель обязан при выплате заработной платы в письменной форме извещать каждого работника о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, и об общей денежной сумме, подлежащей выплате, при этом заработная плата выплачивается работнику, как правило, в месте выполнения им работы либо перечисляется на указанный работником счет в банке на условиях, определенных коллективным договором или трудовым договором, и выплачивается непосредственно работнику (ч. 3 и ч. 5 ст. 136 ТК РФ).

Указанная норма права представляет собой гарантию реализации закрепленного статьями 2, 21, 22, 56 ТК РФ права работника на своевременную и в полном размере выплату заработной платы и направлена на обеспечение согласования интересов сторон трудового договора при определении правил выплаты заработной платы, на создание условий беспрепятственного ее получения лично работником удобным для него способом.

Однако на практике работодателю не всегда удобно переводить денежные средства на счета, открытые в иных банках, не относящихся к зарплатному проекту. В данном случае он может нести издержки за счет комиссии, взимаемой кредитной организацией. В связи с этим возникают споры между работодателем и работником.

Обычно порядок и способ перечисления заработной платы указывается в трудовом договоре или коллективном договоре. Примером тому служит решение Кировского районного суда города Вологда по делу № М-565/2017 от 5 июня 2017 г., из которого следует, что согласно п. 5 .1, 5 .3 заработная плата выплачивается работнику либо путем перечисления безналичных денежных средств с расчетного счета предприятия на заработную карту работника, либо путем выдачи наличных денежных средств в кассе работодателя не реже, чем каждые полмесяца: 10 и 25 числа.

Из служебной записки видно, что работник просит выплатить заработную плату из кассы Краснодарского филиала. Так как заработная плата не была выплачена, он обратился в суд за взысканием и выиграл дело.

Также за нарушение ч. 3 ст. 136 ТК РФ предусмотрена администра-

тивная ответственность, как следует из решения Калининского городского суда города Чебоксары по делу № 12-219/2017 от 16 мая 2017 г.

При проведении внеплановой документальной проверки соблюдения

В соответствии с абзацем 2 части 2 статьи 22 ТК РФ работодатель обязан соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права, локальные нормативные акты, условия коллективного

ПОРЯДОК ВЫПЛАТЫ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДУСМОТРЕН В ТРУДОВОМ ДОГОВОРЕ, КОЛЛЕКТИВНОМ ДОГОВОРЕ, ПРАВИЛАХ ТРУДОВОГО РАСПОРЯДКА

требований трудового законодательства в ХХХХ установлено следующее.

В соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка ХХХХ, заработная плата выплачивается два раза в месяц: 30 числа текущего месяца и 15 числа, следующего за отчетным, путем перечисления на пластиковую карту. В нарушение ч. 3 ст. 136 ТК РФ в соответствии с латезным поручением заработная плата работнику УУУУ выплачена наличными денежными средствами из кассы предприятия не в полном объеме с нарушением сроков.

договора, соглашений и трудовых договоров.

В соответствии со статьей 419 ТК РФ лица, виновные в нарушении трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, привлекаются к административной ответственности в порядке, установленном федеральными законами.

Директором ХХХХ не были приняты все меры для соблюдения норм трудового законодательства. Обстоятельства, препятствующие исполнению директором требований трудового законодательства и иных

локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового законодательства, в ходе проверки не установлено. Поэтому она была привлечена к ответственности.

Другим примером является решение Ростовского областного суда по делу № № 11-1268/2016 от 11 ноября 2016 г.

Постановлением государственного инспектора труда ГИТ в Ростовской области об административном правонарушении юридическое лицо ХХХХ признано виновным в совершении административного правонарушения, предусмотренного ч. 1 ст. 5.27 КоАП РФ, ему назначено административное наказание в виде административного штрафа.

Указанное постановление юридическое лицо обжаловало в суд.

Решением судьи Первомайского районного суда г. Ростова-на-Дону от 21.09.2016 постановление государственного инспектора труда от 18.08.2016 оставлено без изменения, жалоба ХХХХ – без удовлетворения.

Установлено, что распоряжением прекращен трудовой договор 01.07.2016 по п. 3 ч.1 ст. 77 ТК РФ. Трудовая книжка выдана работнику в день увольнения, выплачена

часть причитающихся сумм в день увольнения на расчетный счет путем перечисления, а оставшая сумма подлежала выплате через кассу. Из пояснения представителя, об этом было сообщено устно, однако в кассу предприятия она не явилась. Чаплыгиной Т. Я. направлено уведомление.

В нарушение положений ст. 140 ТК РФ в день увольнения не произведена выплата всех причитающихся ей сумм, при том, что в день увольнения работник присутствовала. Также из представленных для проверки документов установлено, что ранее выплаты ей производились путем перечисления на лицевой счет, однако работодатель в одностороннем порядке часть причитающейся суммы начислил в кассе предприятия. В нарушение ст. 236 уплата процентов произведена не была, в том числе на момент вынесения постановления.

В связи с указанными нарушениями постановлением государственного инспектора труда ГИТ в Ростовской области об административном правонарушении ХХХХ признано виновным в совершении административного правонарушения, ответственность за которое предусмотрена ч.1 ст. 5.27 КоАП РФ, и назначено ему административное наказание в виде административного штрафа.

Разрешая жалобу ХХХХ на постановление государственного инспектора труда, суд первой инстанции пришел к выводу о том, что юридическое лицо обоснованно привлечено к административной ответственности, предусмотренной ч. 1 ст. 5.27

В соответствии с п. 4.2.7 Правил внутреннего трудового распорядка заработная плата выплачивается в кассе предприятия, либо путем перечисления денежных средств на лицевой счет работника по его личному заявлению.

РАБОТОДАТЕЛЮ НЕ ВСЕГДА УДОБНО ПЕРЕВОДИТЬ ДЕНЕЖНЫЕ СРЕДСТВА НА СЧЕТА, ОТКРЫТЫЕ В ИНЫХ БАНКАХ, НЕ ОТНОСЯЩИХСЯ К ЗАРПЛАТНОМУ ПРОЕКТУ. В СВЯЗИ С ЭТИМ ВОЗНИКАЮТ СПОРЫ МЕЖДУ РАБОТОДАТЕЛЕМ И РАБОТНИКОМ

КоАПРФ, поскольку требования трудового законодательства работодателем не соблюдены.

В мотивировочной части суд сослался на ч. 3 ст. 136 ТК РФ и на условия коллективного договора.

Согласно п. 8.14 коллективного договора причитающаяся работникам заработная плата в полном размере два раза в месяц выплачивается в кассе предприятия, либо путем перечисления денежных средств на лицевой счет работника по его личному заявлению.

Согласно ст. 140 ТК РФ при прекращении трудового договора выплата всех сумм, причитающихся работнику от работодателя, производится в день увольнения работника. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы должны быть выплачены не позднее следующего дня после предъявления уволенным работником требования о расчете. В случае спора о размерах сумм, причитающихся работнику при увольнении, работодатель обязан в указанный в настоящей статье срок выплатить неоспариваемую им сумму.

Таким образом, ООО «КЗ «Ростсельмаш» своими действиями нарушило законодательство о труде, не соблюдены нормы локальных нормативных актов, что подтверждается собранными по делу доказательствами, которым судьей была дана оценка на предмет допустимости, достоверности, достаточности в соответствии с требованиями ст. 26.11 КоАП РФ.

При таких обстоятельствах выводы суда о виновности ХХХХ в совершении административного правонарушения, предусмотренного частью 1 статьи 5.27 КоАП РФ, являются правильными.

В данном случае условия выплаты заработной платы были предусмотрены условиями коллективного договора и правил внутреннего трудового распорядка. При этом была предусмотрена возможность выплачивать заработную плату либо на карту, либо в кассе предприятия. Однако возможности разбивать выплату путем частичного перечисления на карту и в кассу не предусматривалось. Тем не менее работодатель нарушил это правило,

за что был привлечен к ответственности.

Таким образом, порядок выплаты заработной платы может быть предусмотрен в трудовом договоре, коллективном договоре, правилах трудового распорядка. В случае перечисления заработной платы на расчетный счет в банке работник самостоятельно выбирает кредитную организацию и сообщает работодателю свои реквизиты. Однако работодатель может предусмотреть в трудовом договоре порядок удержания из заработной платы издержек в связи с переводом денежных средств в банки за пределами зарплатного проекта.

Однако если работодатель нарушит порядок выплаты заработной платы, он может быть привлечен в административной ответственности и с него могут взыскать пени за задержку заработной платы.

Журнал



2017 г.

«Незаменимые сотрудники» не позволят вам масштабировать бизнес

*Весьма ценный совет от
Дмитрия - проблемы
масштабирования бизнеса
в компаниях где есть
«незаменимые»а
есть они почти у всех
начинающих компаний
...вопрос тогда только в
том когда мина взорвется*



**Дмитрий
Жирнов**

**«Бридж ту ЭйчАр»
генеральный директор**

VI Ценный сотрудник и незаменимый — что в них общего и в чем между ними разница?



Незаменимый сотрудник — это стержень всего бизнеса или отдельного бизнес-процесса. В цивилизованной, устойчивой рыночной компании таких сотрудников быть не должно. Если бизнес держится на конкретном сотруднике, то это высокорискованный и не масштабируемый бизнес. А не масштабируемый — это уже не бизнес.

Общее у ценного и незаменимого сотрудников — это их положительное, больше чем у остальных сотрудников, влияние на прибыль компании. Разница в том, что уход из компании ценного сотрудника — болезненен, но не критичен для бизнеса, а увольнение незаменимого приводит к плачевным последствиям для компании.

VI В чем может проявляться ценность — в эксклюзивности знаний, филигранности работы, надежности, преданности, профессиональном росте? Еще в чем?

— Ценность сотрудника, по моему мнению, — понятие условное. Все зависит от взгляда на бизнес. С точки

зрения некоторых наемных руководителей среднего звена, ценный — это лояльный, не требующий усилий в мотивации и управлении сотрудник. С которым комфортно работать, а иногда и проводить время вне офиса. Деловые качества в данном случае — второстепенный показатель. С точки зрения собственника бизнеса и управленца, ориентированного на результат, ценный сотрудник — это эффективный сотрудник.

VI По какой причине ценные сотрудники все-таки покидают компании?

— Ценные сотрудники, как правило, более ревностно, чем остальные, реагирует на «несправедливости» со стороны работодателя. Если происходит постоянный рост функционала у ценного сотрудника, при этом дополнительной мотивации нет, то это может побудить его покинуть компанию. Часто ценному сотруднику становится скучно на тех бизнес-процессах, которые он научился виртуозно исполнять, а компания не предлагает ему развития — это тоже стимулирует поиск новых интересных задач на стороне.

VI Какие ошибки делают компании, имеющие ценного сотрудника, который потом уходит от них?

— Самая распространенная ошибка, которую озвучивали консультантам нашего агентства кандидаты,

попадающие под категорию «ценный сотрудник» — это постоянное увеличение нагрузки без увеличения компенсации и мотивации. Часто нагрузка была даже не профильной. На

дится тратиться на подбор, адаптацию и обучение нового сотрудника. И еще не факт, что кандидаты будут соглашаться на тот фронт работ, который вел ценный сотрудник.

ЕСЛИ БИЗНЕС ДЕРЖИТСЯ НА КОНКРЕТНОМ СОТРУДНИКЕ, ТО ЭТО ВЫСОКОРИСКОВАННЫЙ И НЕ МАСШТАБИРУЕМЫЙ БИЗНЕС

втором месте стоит развитая неправильной мотивацией работодателя «звездность» у сотрудника, что делает его плохо управляемым и приводит к конфликту, в результате которого ценный сотрудник «хлопает дверью».

УП Губит людей не пиво... а жадность (когда долго не повышают з/п ценному сотруднику)?

— Да, такие ситуации встречаются. Есть категория ценных сотрудников, которые работают на совесть и по своей натуре достаточно скромны. А работодатель пользуется этой ситуацией и существует по принципу «кто везет, на том и едем». Получив адекватное предложение от хэдхантера, такой ценный сотрудник уходит из компании, а работодателю прихо-

УП Почему уходят ценные сотрудники, даже если у них зарплата выше рынка, их ценят и лелеют, создают комфорт и перспективу?

— Как правило, уход из таких тепличных условий вызван желанием открыть свое дело.


УП Как и чем можно привлекать в компании ценного сотрудника с рынка?

— Как я уже говорил выше, ценность сотрудника определяется его эффективностью для бизнеса. При этом мотивация у него может быть самая разная — от материальной до высокого социального статуса. Поэтому при хантинге ценного специалиста нужно понять его мотивацию и сыграть на этом.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Как и чем удерживать?

— Ценность сотрудника — это разница между эффектом от его работы и затратами на его обучение и удержание в компании. Если рост затрат опережает рост эффективности, то ценность такого сотрудника со временем снижается. Поэтому удерживать только одними материальными благами — не эффективно. Надо создать такие условия, чтобы сотрудник понимал свою

 У Джобса было немало ценных сотрудников, и благодаря массе книг о нем мы знаем, как он их мотивировал и наказывал. Его методы и сегодня актуальны или все течет и все меняется?

— Методы харизматичного лидера и основателя крупнейшей в отрасли компании по отношению к ценным сотрудникам не всегда работают в обычных компаниях. Мы знаем, что Джобс

НЕ ФАКТ, ЧТО КАНДИДАТЫ БУДУТ СОГЛАШАТЬСЯ НА ТОТ ФРОНТ РАБОТ, КОТОРЫЙ ВЕЛ ЦЕННЫЙ СОТРУДНИК

значимость для бизнеса и гордился этим. Но здесь важно не заразить ценного сотрудника звездной болезнью.

Команда и ценный сотрудник — как все работает на практике?

— На практике возможны различные варианты взаимодействия ценного сотрудника с коллегами: от добровольного наставничества и помощи со стороны ценного сотрудника по отношению к коллегам до скрытого саботажа по отношению к ценному сотруднику, которого коллеги считают выскочкой.

был достаточно жестким менеджером. Не все ценные сотрудники готовы работать в таких условиях, особенно в рядовых компаниях.

Можно ли предположить, кто есть ценный сотрудник в компании, не изучив ее изнутри?

— Думаю, что это можно достаточно точно предположить исходя из направления деятельности компании. Если смотреть в общем, то сотрудник, отвечающий за привлечение клиентов, априори должен иметь ценность для любой компании.



У Порой акционеры умышленно создают имидж ценного сотрудника слабому менеджеру, чтобы нацелить на него хэдхантеров. Это действительно работает?

— Вероятно, такие инструменты существуют, но за нашу практику мы с подобным не сталкивались.

У Ценные и незаменимые — когда с незаменимого может слететь этот ореол?

— Только в одном случае — когда незаменимый поймет, что его мож-

руководителя. Благодаря этому руководитель может не погружаться в бизнес-процесс, за который отвечает «дядя Вася». В итоге «дядя Вася» становится носителем «сакральных» знаний, что рано или поздно приведет к негативным последствиям для компании.

У Есть ли методы недопущения появления и роста незаменимых?

— Самолет считается одним из самых надежных транспортных средств, потому что все жизненно

БОЛЕЕ РЕВНОСТНО, ЧЕМ ОСТАЛЬНЫЕ, РЕАГИРУЕТ НА «НЕСПРАВЕДЛИВОСТИ» СО СТОРОНЫ РАБОТОДАТЕЛЯ

но заменить, пусть даже двумя ценными.

У Почему во многих фирмах есть свои незаменимые «дяди Васи», сисадмины, главбухи, маркетологи и т. д.?

— Такое встречается, как правило, в небольших компаниях, где «дяди Васи» работают с момента основания организации и досконально знают все нюансы и пользуются неограниченным доверием со стороны

важные системы в нем дублируются, иногда втрое. Подобное нужно делать и в бизнес-процессах. Нельзя замыкать процесс на конкретного человека, нельзя работать без кадрового резерва, нельзя растить «звезду».

У Какими методами можно выявить в компании наличие незаменимых?

— Один наш кандидат на менеджерскую позицию, на вопрос: «С чего вы начнете свою работу в компании?»,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

— ответил примерно следующее: «С руководителями направлений, я смоделю на бумаге последовательность выполнения всех ключевых бизнес-процессов в компании. И если

ного сотрудника компания теряла не только деньги, но и репутацию, и клиентов, и даже часть своих сотрудников. Если такая ситуация назревает, то работодателю необходимо догово-

САМОЛЕТ СЧИТАЕТСЯ ОДНИМ ИЗ САМЫХ НАДЕЖНЫХ ТРАНСПОРТНЫХ СРЕДСТВ, ПОТОМУ ЧТО ВСЕ ЖИЗНЕННО ВАЖНЫЕ СИСТЕМЫ В НЕМ ДУБЛИРУЮТСЯ, ИНОГДА ТРОЕКРАТНО

на каком-то этапе прохождения процесса одним из звеньев окажется, например, не отдел по работе с госсектором, а конкретный «дядя Вася», потому что он вхож в министерство, то я начну свою работу именно с усиления таких слабых звеньев».

УИ Уход целой реально незаменимой команды — порой финал бизнеса. Как этого не допустить?

— Консультантам нашего агентства известны случаи, когда с уходом цен-

риваться и не жадничать. Такой исход — это результат системной ошибки в менеджменте.

* Дмитрий Жирнов, генеральный директор кадрового агентства «Бридж ту ЭйчАр».

Беседовал А. Гончаров

Журнал 

2017 г.

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



Ричард Давуд Дончян



Ричард Давуд Дончян, бизнесмен армянского происхождения, биржевой трейдер, основатель торговой фирмы Futures, Inc — первого открытого товарного фонда на принципе диверсификации. Родился в сентябре 1905 года в Хартфорде, Коннектикут, США, его родители — отец Сэмюель Б. Дончян и мать Арменуи А. Давуд — еще в 1880 годах переехали из Османской империи в США.

В детские годы Ричард учился в школе в Хартфорде, затем — в школе Тафт в Уотертауне, штат Коннектикут. Высшее образование получил в Йельском университете, который окончил в 1928 году со степенью бакалавра экономики], после чего стал работать в семейной компании по продаже восточных ковров. На его род занятий повлияло случайное знакомство с биографической книгой биржевого трейдера Джесси Ливермора под названием «Воспоминания биржевого спекулянта», которая изменила его дальнейшую жизнь.

Все его внимание и интересы теперь были направлены на изучение финансовых рынков. В 1929 году, во время биржевого краха, семейный бизнес потерпел убытки, и Ричард занялся исследованием технического анализа и финансовыми вопросами.

Свою бизнес-карьеру Дончян начал в 1930 году с продажи брокерским компаниям, находящимся на Уолл-стрит, так называемой услуги Security Pilot, ставшей в то время популярной. Три года спустя, летом 1933 года, Ричард начал работать в компании Hemphill, Noyes and Co в качестве аналитика по ценным бумагам, совмещая работу на посту вице-президента в семейном предприятии Samuel Rug Company.

Дончян, находясь в рядах армии США, во время Второй мировой войны участвовал в Сицилийской операции. Позже был назначен инспектором статистического контроля ВВС США. В послевоенные годы, т.е. в 1948 году, он увлекся товарными рынками и фьючерсами и одновременно с этим, вплоть до 1960 года, выступает как частный консультант по инвестициям и ценным бумагам. В этот же период Ричард основал торговую фирму Futures,

Inc. — первый открытый товарный фонд, основанный на принципе диверсификации.

За годы работы Дончян разработал правила торговых операций, в основе которых метод торговли «следование за трендом», а также разработал и использовал торговую систему, которая «объединяла Правила Торговли, Руководства к Торговле и его еженедельную систему правил, основанную на скользящих средних».

В портфеле Дончяна много статей по темам: фьючерсы и ценные бумаги, и благодаря этому его стали называть «отцом торговли путем „следования за трендом“».

Дальнейшая карьера Дончяна, начиная с 1960 года, связана с корпорацией Hayden Stone & Co LLC и его назначением в компанию на пост директора исследований товарных рынков корпорации. Спустя много лет Ричард Давуд Дончян стал старшим вице-президентом фирмы.

Параллельно с основной работой Ричард стал издавать еженедельный бюллетень «Commodity Trend Timing», который выходил 19 лет под его руководством, тираж издания доходил до 10 000 экземпляров. Почти все статьи Ричарда считаются классикой отрасли, среди них — известный труд «Trend Following Methods in Commodity Price Analysis» (Commodity Yearbook, 1957).

За свои изыскания и аналитические исследования Институт Дипломированных Финансовых Аналитиков Университета Вирджинии в 1963 году присудил Дончяну степень дипломированного финансового аналитика.

За время своей бизнес-карьеры Дончян входил в состав и был членом таких бирж, как: Commodity Exchange[, New York Cotton Exchange и New York Futures Exchange; состоял в нескольких профессиональных ассоциациях рынка — Нью-Йоркское общество фондовых аналитиков, Американская статистическая ассоциация, а также Национальная ассоциация советников фьючерсной торговли, Финансовый форум, и был включен в каталог «Кто есть кто в Америке» и т. д.

За выдающийся вклад в области управления товарными деньгами компания Managed Accounts Report в июне 1983 года выбрала его в качестве одного из первых получателей ее награды «Most Valuable Performer Award».

В апреле 1993 года, после смерти Дончяна, был основан фонд для детей Richard Davoud Donchian Foundation по оказанию помощи и содействию улучшению здоровья.

19-20
сентября

МОСКВА
КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

*Майкл
Роуч*

4 уровень программы
Института Алмазного
огранщика — DCI!

**БИЗНЕС —
НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ**

*Успешное личное партнерство — найти,
сохранить и быть счастливыми*

СКОРО В МОСКВЕ

ЛЕКЦИЯ

Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



**Марк
Гоулстон**

«Марк обладает
почти магической
способностью склонять
на свою сторону кого
угодно»

Кейт Феррацци

**Специальные условия для подписчиков
журнала «Управление персоналом»**

Укажите при регистрации на лекцию
специальный промо-код **TOPPERSONAL**
и получите **скидку 7%** на билет.



8 (800) 333 67 02
www.bbi.club



Лидерство — СУТЬ ВОПРОСА

Место проведения — бизнес-центр MEETIN
POINT, Охотный ряд, дом 2, 9 подъезд, 5 эт.
По вопросу участия — TP@TOP-PERSONAL.RU
подписчикам УП – комплиментарно

ТЕМЫ

- 1а. Порядочность как основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?
- 1б. Порядочность — как она раскрывается в спорных ситуациях?
- 1в. Меняется ли понятие во времени и в разных компаниях?
2. Почему Путин считает, что без порядочности «все остальное бессмысленно»?
3. Нужна ли лидеру харизма?
4. Напористость?
5. Креативность?
6. Выносливость?
7. Агрессивность? Где, когда и кому она помогает?

