Тема номера

**Художник Роджер Кларк, *The Deadliest Toxins (dmm),*** 2009
Полиэфирная смола, стеклопластик, лак



# Коварное сходство

***Разнообразие персонала — по опыту, культуре, образованию и психотипу — важное конкурентное преимущество.***

*ИГОРЬ ГУРКОВ, ЕВГЕНИЙ МОРГУНОВ*



**Игорь Гурков** — профессор, заведующий лабораторией корпоративных стратегий, организационных структур и управленческих нововведений НИУ ВШЭ, автор книги «Стратегия и структура корпорации».

**Евгений Моргунов** — декан факультета практической психологии Московской высшей школы социальных и экономических наук, профессор кафедры управления человеческими ресурсами НИУ ВШЭ, автор книг по организационному поведению и промышленной психологии.

Для управленцев важно понимать, какое разнообразие персонала вредно, а какое, наоборот, весьма желательно. Гетерогенность может быть разной — по образованию, культуре, этическим установкам, способностям и психическим типам. Как компании «работают» с каждым из этих признаков, особенно при наборе персонала?

С самого начала нужно пояснить, что мы не будем касаться вопроса дискриминации рабочей силы по расовой, национальной принадлежности, полу, возрасту или внешности. Объявления вроде «Требуются уборщицы славянской внешности» противоречат закону, поэтому разбирать их надо не в управленческом журнале, а в правоохранительных органах.

Мы начнем с области, где гомогенность действительно крайне важна — **этические принципы сотрудников.** Это предельно четко сформулировал директор по производству одной крупной компании: «Наш бизнес, как ни пафосно это звучит, построен на порядочности — мы не даем и не берем взятки, не терпим ни малейшего воровства, не признаем вранья, да и просто непорядочности в отношениях между людьми. И здесь собрались люди, которых это устраивает, и только такие люди устраивают фирму. На практике это означает, что мы отбираем одного работника из пяти претендентов …». Набор общих ценностей любого нормального сообщества людей задан еще заповедями Моисея — «Не убий», «Не кради», «Не лжесвидетельствуй». Зачем же тогда существуют детально прописанные «этические кодексы» корпораций, зачем компании заново создают свои собственные заповеди, по которым предстоит жить всем работникам? Усилия руководства компаний, направленные на формирование и «внедрение» предельно детальных корпоративных этических кодексов, есть не что иное, как попытка навязать всем работникам узкую ментальную модель менеджмента компании. Скажем больше. Обычно менеджмент начинает активно разрабатывать и продвигать детальные кодексы «корпоративной философии» (даже содержащие вполне разумные положения), когда на фирме что-то разлаживается. Работники должны «сердцем почувствовать» гордость за свою фирму именно тогда, когда перспективы ее роста (и соответственно, своих заработков) заметить не удается.

Перейдем к **гендерному разнообразию**. Здесь мы имеем в виду не соотношение мужчин и женщин в составе совета директоров компаний, а пересмотр отношения к традиционно мужским и традиционно женским профессиям и создание условий для комфортной работы представителей обоих полов. Как рассказывал нам в интервью директор завода «ПСМА Рус» (предприятие корпорации Peugeot-Citroën в кооперации с японской корпорацией Mitsubishi): «…При запуске нового производства в России мы приняли подход “завод мечты”, где постарались реализовать все недавно найденные в корпорации эффективные решения. При проектировании завода мы применили несколько принципов. Мы решили привлечь на рабочие места в сборке женщин. Соответственно, полностью перепроектировали все рабочие места, которые были связаны с поднятием тяжестей». Это пример горизонтальной гендерной гетерогенности — наличие мужчин и женщин на одинаковых рабочих местах. При правильно организованной политике продвижения, когда учитываются только деловые качества, гендерная гетерогенность проникает на все уровни управления компании.

Следующий, более глубокий уровень гетерогенности персонала касается отношения руководства к **профессиональному опыту**. Часто для претендентов, такового не имеющих, особенно для молодых специалистов,

**Работники, сходные по психическому типу, на все реагируют одинаково, ожидаемо и стандартно.**

## Идея коротко

### ПРОБЛЕМА

Непохожесть людей в коллективе — по возрасту, опыту, образованию, культуре — делает работу интересной, повышая адаптивность фирмы и ее способность к инновациям. Однако среди российских компаний заметна тенденция к «выравниванию» анкетных и прочих характеристик, особенно среди офисных сотрудников. Гомогенность персонала снижает уровень и оригинальность реакции фирмы на внешние изменения.

### ПОЧЕМУ ЭТО ПРОИСХОДИТ

При подборе персонала компании идут по пути наименьшего сопротивления — нанимают людей с похожим опытом, образованием и даже близких по своему психотипу. Управлять одинаковыми людьми проще, а брать на работу готовых специалистов — попросту дешевле.

### РЕШЕНИЕ

Чтобы на входе не отсекать «неудобных» кандидатов, надо меньше доверять тестам на определение психотипа, ведь в сильных командах люди всегда различаются по психическим типам. А чтобы всегда был приток свежей крови, надо брать на работу совсем молодых специалистов без всякого опыта. Поэтому необходимо, чтобы у опытных менеджеров были развиты навыки менторства. Единственное, в чем коллектив должен быть однородным, — это базовые этические установки.

---

это становится по сути запретом на профессию. Не секрет, что значительное число компаний занято поиском на рынке специалистов высокого класса. Раздаются голоса о том, что хорошего профессионала не найдешь «днем с огнем», что «все стоящие специалисты уже уехали», что у профессионалов «непомерные запросы». Все бóльшую популярность получает термин «война за таланты». От термина «хедхантинг» веет эпохой первобытного человека — мол, чтобы добыть «пропитание» на рынке труда, тоже надо «охотиться». Это также свидетельство, как минимум, двух слабостей в управлении. Первая касается нежелания (неумения) руководителей обучать своих сотрудников. Если такая компонента в стиле управления есть, то ресурсы и время учить подчиненных всегда найдется, а у компании никогда не будет дефицита в кандидатах на вакансии. Вторая слабость — неготовность менеджеров проводить диагностику интеллектуального капитала потенциальных работников и определять их способности к обучению.

Когда менеджеры хотят обучать своих подчиненных и могут правильно определить их потенциал к обучению, то в самых «медвежьих углах» возникают процветающие предприятия. Приведем опыт предприятия ООО «Кнауф Гипс Кунгур» — одного из самых рентабельных предприятий Пермского края в 2012—2013 годах. В документальном фильме, посвященном 10-летию создания предприятия, Константин Шавела, технический директор «Кнауф Гипс Кунгур», говорит: «Большое спасибо надо сказать людям. Тем, которые поступили на завод 18—19-летними мальчишками, сразу после техникума в основном, а на сегодня превратились в больших специалистов по производству продуктов компании “Кнауф”».

С нашей точки зрения, здесь важно, что «большими специалистами» мальчишки стали благодаря не только своим способностям, но и усилиям, которые для повышения их квалификации приложила компания. Конечно, глупо отказываться от найма уже сформировавшихся специалистов (и в том же фильме показана опытная дама — главный маркшейдер геолого-маркшейдерской службы, упоминается и главный технолог, приехавший из Германии запускать завод). Вот так и возникает гетерогенность по возрасту и профессиональному опыту.

В случае с «Кнауф Гипс Кунгур» речь шла о запуске нового предприятия десять лет назад. Однако фирмам более солидного возраста высокая **возрастная гетерогенность** нужна не меньше. Именно постоянный приток амбициозной молодежи, способной и желающей учиться, помогает фирме преодолеть «кризис аристократизма» (если воспользоваться теорией жизненного цикла организации Ицхака Адизеса). Молодежь надо учить на лучших примерах — и из этого вытекает внутренняя потребность в совершенствовании процессов и продуктов.

Мы переходим к самому невидимому элементу жизни компании, требующему максимальной гетерогенности, — **психическому типу сотрудников**. По многим причинам в последние 15 лет произошло серьезное выравнивание разнообразия психического типа сотрудников, особенно на уровне менеджеров среднего звена и особенно в офисах, а не на производстве. Причин этому было несколько. Во-первых, сами руководители компаний задавали предельно узкие рамки желаемых

# Корпорация отцов и детей

**На смену беби-бумерам и поколению X приходят представители поколения Y — активные, образованные, амбициозные, разбирающиеся в новых технологиях. «Возрастные» сотрудники чувствуют конкуренцию с их стороны. Руководителям компаний предстоит сложная задача — объединить в команде людей разных поколений с разными ценностями.**

В российском офисе компании SAP работают люди разного возраста. Малая часть — беби-бумеры (люди старше 52 лет), их всего 3%. Большинство сотрудников — 57% — принадлежит к поколению X (от 31 до 51 года). «Игреков» (или миллениумов), молодых людей до 31 года, пока 40%, но через несколько лет они будут в большинстве, как и во многих других компаниях. Конфликты между поколениями неизбежны, но очень важно перейти из режима конкуренции в режим сотрудничества. Трения можно свести к минимуму, если познакомить людей с ценностями разных поколений и показать, как использовать эти различия для пользы бизнеса.

Сложнее всего придется поколению X — они с детства привыкли отвоевывать себе место под солнцем и настороженно смотрят на молодых коллег. Именно с этой особенностью связано желание «иксов» защитить свой статус-кво. Недавно заместитель генерального директора компании Sherpa S Pro Евгений Никонов проводил стратегическую сессию, где основная масса руководителей принадлежала к поколению X, а финансовый директор — к Y. Было заметно, что люди разговаривают на разных языках, им некомфортно друг с другом. Финдиректор пытался понять коллег, интересовался их делами, а им казалось, что он лезет в их сферу ответственности. В свою очередь, всегда сдержанных «иксов» удивляла непривычная откровенность молодого человека.

Ключом к успешному сотрудничеству поколений может стать готовность меняться у «иксов» и тяга к знаниям у миллениумов, считает директор по персоналу SAP СНГ Ольга Згурская.

### 1. «ИКСАМ» НЕ СТОИТ БОЯТЬСЯ «ИГРЕКОВ».

Многие «игреки» получили хорошее образование, знают два-три языка

качеств кандидатов на управленческие должности: профессиональные знания, инициативность, способность к командной работе, дисциплинированность. Мы провели опрос 740 руководителей, и выяснилось, что среди желаемых качеств менеджеров среднего звена «желание обучать подчиненных», «способность передавать знания коллегам» находились в самом конце списка. Во-вторых, кадровики, проводившие первичный отбор кандидатов на управленческие должности, транслируя требования высшего руководства к желаемым качествам менеджеров, зачастую шли по самому легкому пути — не имея квалификации всерьез проверить профессиональные качества кандидатов, особенно технических специалистов, они стали широко использовать готовые сценарии «ситуационных интервью» с заданным оптимальным решением поставленной задачи и различные психотесты, зачастую плохо валидированные переводы западных тестов 1950—1980-х годов. Закономерным результатом стал чрезмерный отсев на ранних стадиях отбора кандидатов, обладающих уникальной квалификацией, нестандартным способом мышления и восприятия ситуации, а также способностями к менторству коллег и подчиненных.

Обеднение психологической атмосферы российских фирм имеет ряд крайне негативных последствий. В-первых, работники, сходные по психологическому типу, на все реагируют одинаково, ожидаемо и стандартно. В результате большинству из них просто невыносимо скучно находиться по восемь часов в день в одном помещении со своими «клонами». Но это еще не самое страшное последствие повышенной психической гомогенности менеджмента российских компаний. Гораздо хуже то, что при высокой гомогенности членов управленческой команды нестандартные задачи, с которыми сталкивается компания, решаются стандартными способами — иные просто некому предложить. В данной ситуации конкуренты с легкостью «считывают» поведение компании, могут его предсказать и загодя подготовить эффективные ответные меры. Наконец, в психически гомогенных командах, у членов которых нет способностей к менторству своих подчиненных, нет потенциала для реализации радикальных инноваций, ведь прорыв всегда означает смену приоритетов и способов решения задач, затрагивающих значительное число членов организации. И здесь надо «приказать, растолковать

и производят впечатление опасных конкурентов. Они выглядят уверенно, привлекают к себе внимание, громко заявляют о себе. Но ключевое слово здесь «выглядят», считает генеральный директор компании Sherpa S Pro, координатор проекта «RuGenerations — теория поколений в России» Евгения Шамис. Просто у представителей поколения X не принято пиарить себя, поэтому они воспринимают ярких и самоуверенных миллениумов как угрозу. Хотя «игреков» не так много, как может показаться. В 1985—2003 годах в России образовалась демографическая яма, детей рождалось меньше, чем в США, странах Азии и Латинской Америке. По данным Росстата, на 1 января 2015 года людей в возрасте 12—29 лет насчитывалось 33 млн человек, а 30—51 года — 46 млн.

**2. «ИКСЫ» МОГУТ МНОГОМУ НАУЧИТЬСЯ У МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ.** Например, два года назад SAP СНГ возглавил представитель поколения Y. По словам Ольги Згурской, директор отвечал на электронные письма в течение часа, и остальные сотрудники начали работать в таком же темпе. Кроме того, раз в две недели руководитель публиковал полезную информацию в LinkedIn. Сотрудники-миллениумы поступали так же, иногда даже размещали больше постов, но никто из «иксов» подобных действий не совершал. «Их нужно вовлечь, и мы сейчас над этим работаем. Это один из пунктов нашей HR-стратегии», — говорит Згурская.

Сотрудник SAP также может прийти к своему руководителю или HR-менеджеру и обсудить, что у него есть пробелы в знаниях. Ему подберут ментора (выбрать можно и самостоятельно), который поможет получить недостающие навыки — скажем, разобраться с Facebook или Instagram. Осенью компания запускает пилотную программу реверсивного менторинга — младшие будут обучать старших. В подразделении консалтинга работают несколько молодых менеджеров, которым еще нет 30 лет, они заканчивают менторскую программу и будут делиться со старшими коллегами своим опытом и знаниями. По мнению Ольги Згурской, этот способ обучения развивает открытость мышления, способствует свежему взгляду и связывает с технологичным будущим.

*— Юлия Фуколова,*
«HBR — Россия»

---

и научить» действовать по-новому значительное число работников, иногда — на всех уровнях организационной иерархии.

На самом деле степень психической гомогенности управленческих команд российских фирм все-таки не так высока. Во-первых, мудрые руководители фирм стремятся иметь в составе управленческой команды хотя бы одного «адвоката дьявола» — человека, к которому мало кто относится с искренней симпатией, но который ни в грош не ставит устоявшиеся правила и господствующие мнения и регулярно выдвигает «дикие идеи», оказывающиеся спасительным решением в самых сложных ситуациях. Во-вторых, композиция психических типов организации не ограничивается врожденными психическими типами ее штатных сотрудников. Развитие эмоционального интеллекта, то есть постепенное формирование способности «влезть в шкуру» потребителей, бизнес-партнеров и подчиненных и принять, хотя бы на время, их точку зрения, способ мышления и чувствования, обогащает диапазон психических типов сотрудников.

Не стоит забывать и о том, что сложные задачи часто решаются командными методами. Существуют методы, способные «продавить» излишнее единство в команде и направить решения по действительно инновационному пути. Помогает, например, прием «исключенного консенсуса»: когда требуется радикальное изменение и при коллективном обсуждении выдвигается предложение, которое ни у кого из присутствующих не вызывает серьезных возражений, это предложение тут же снимается. Иначе говоря, сложность управления гетерогенными подразделениями и организациями можно компенсировать, владея технологиями, позволяющими использовать преимущества этой гетерогенности в кризисных ситуациях.

Мы рассмотрели плюсы и минусы разных видов гетерогенности персонала компании. Можно сказать, что гомогенность нужна лишь в этических принципах, да и то в достаточно общих. Во всем остальном разнообразие: гендерное, по возрасту, стажу работы и особенно по психотипам — помогает развить существенные конкурентные преимущества, особенно в условиях резких изменений внешней среды, требующих быстрых реакций: появления новых продуктов, внедрения новых процессов и форм ведения бизнеса. ▼