

**Национальный исследовательский университет
«ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ»**

Институт практической психологии

**КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ
РЕСУРСАМИ**

(сборник статей)

Выпуск 4

Под редакцией Т.Ю. Базарова

Москва
2012

Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами / Отв. ред. Т.Ю. Базаров. – Вып. 4. – М.: Институт практической психологии, 2012. – 212 с.

Ответственный редактор – доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института практической психологии НИУ ВШЭ **Тахир Юсупович Базаров**

Выпуск 4 посвящен актуальным вопросам оценки персонала и повышения его эффективности через развитие (обучение, управление талантами, тренинг, коучинг). В нем объединены труды профессорско-преподавательского состава Института практической психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» и лучшие работы выпускников программы профессиональной переподготовки «Кадровый менеджмент».

Данная работа рассчитана на менеджеров по обучению и развитию персонала, руководителей и сотрудников подразделений по работе с человеческими ресурсами, бизнес-тренеров, коучей, специалистов в области assessment.

© Коллектив авторов, 2012

© Институт практической психологии, 2012

Содержание

Гуманитарная технология – это не инструмент, а процесс его создания (вместо предисловия).....	4
КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА..... 9	
<i>Базаров Т.Ю.</i> Коучинг и менеджмент. Точки соприкосновения: интервью.....	9
<i>Базаров Т.Ю., Сычева М.П.</i> Стили реагирования персонала на организационные изменения: методика измерения.....	22
<i>Базаров Т.Ю., Чиннова А.С.</i> Социально-психологические факторы эффективности посредничества.....	40
<i>Андреева Ж.В.</i> Руководство по внедрению коучинга в работу организации.....	53
<i>Максимова Н.Н.</i> Коучинг – ключ к эффективности бизнеса	73
<i>Полежаева Е.А.</i> Коучинг как инструмент создания самообучающейся организации	86
МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДБОРА, ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА..... 100	
<i>Жукова И.М.</i> Модель компетенций как инструмент выявления лидерского потенциала в компании «Х»	100
<i>Митряйкина Е. А.</i> Модель компетенций как инструмент подбора и развития персонала в компании «А»	120
ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ 144	
<i>Семина М.С.</i> Режимы рабочего времени и времени отдыха	144
<i>Стешина А.И.</i> Оценка эффективности работы HR-службы и оптимизация ее деятельности на примере компании «S»	163
<i>Шолопова Е.Ю.</i> Оптимизация организационной структуры компаний и материальное стимулирование сотрудников основных подразделений на примере компании «XXX»	190

Гуманитарная технология – это не инструмент, а процесс его создания (вместо предисловия)

Если мы говорим о будущем, то фокусироваться стоит не на технологиях управления или производства, а на основном капитале компании будущего. А это люди, их желания, знания и ориентация на успех. Ситуация в наше время резко изменилась и будет меняться дальше: нет жестко закрепленных не только должностных позиций, но даже «ролевая картина» организации все больше размывается. Отсюда ожидается более пристальное внимание к личностной составляющей организационной среды. «Можно осла подвести к реке, но нельзя осла заставить пить воду» – гласит древняя персидская поговорка.

Формализация – это попытка компенсировать недостаток знаний в области контроля. Когда руководитель начинает контролировать разделение функций, тогда он перестает видеть общее направление движения «организационного сознания» в целом. Как только включается контрольная функция, так сразу становится очевидной задержка общего движения. Сегодня всем понятно, что скорость важнее силы. А точность важнее скорости. Это и есть – путь к успеху. А успех, согласно очень точной мысли Марины Цветаевой, это от «успеть».

Тогда, все что касается «hard»-части (например, формализация чего бы то ни было, включая технологии и контроль), должно быть выведено за пределы основного движения организации или проходить параллельно. Возможно, лучший путь – передать эту функцию компьютеру, чтобы она меньше места занимала в сознании организации. Энергии и целесообразности должно быть больше, а места, которое занимают аккумуляторы, должно быть меньше.

С точки зрения привычного взгляда на мир, все, что не относится к основному бизнесу, можно называть аутсорсингом. Но если приглядеться, то это не аутсорсинг, а нормальное функционирование больших систем. К примеру, если вы живете в небольшом городе, где нет необходимой инфраструктуры, то вам надо думать о том, чтобы ее создать. Это отдельная проблема и серьезная задача. Если же вы живете в большом городе, то вокруг вас уже есть развитая инфраструктура, вам нужно только ею воспользоваться. Разве это аутсорсинг? Правильнее это называть «средой обитания», условиями, в которых вы живете.

Точность – это, по сути, знание. Чаще всего знание о той «точке», куда стоит прилагать усилия, чтобы эффективно решить задачу. Точность обеспечивается за счет внутриорганизационного дискурса и создания междисциплинарных транспрофессиональных команд. За

счет расширения ролевого репертуара организации и одновременно ролевого диапазона каждого сотрудника. Организация из набора людей, связанных структурой, технологией и функционалом, превращается в пространство взаимообмена. Сейчас переходный этап, связанный с взаимообменом компетенциями, но следующий этап, который «не за горами», будет содержательно состоять из взаимообмена ценностями. Компания предлагает определенную ценность окружающей ее среде, и сотрудник предлагает определенную ценность организации. И ценности становятся самым важным предметом обмена между работником и организацией. Можно даже сказать, что происходит преобразование человека из «работника» в «сотрудника». Впервые в точном обозначении мы встречаемся с феноменом «сотрудник компании».

Пример очень простой. В рамках Центра развития, который мы проводили для одной из отечественных компаний, топ-менеджеры сами проектировали стратегию развития своей организации. После окончания мероприятия состоялся следующий обмен мнениями: «Подожди, да, я конечно финансовый директор, это, конечно, ключевая моя ценность для организации, но, во-первых, я увидел, что я прекрасный стратег и очень хороший проектировщик, чего я никогда не использовал. И я увидел, что эта моя ценность нужна моей компании». И так по многим направлениям человек, отвечающий за производство, оказался фантастическим дизайнером. Он умеет строить дизайн под любую проблему. Причем совсем не обязательно, что именно он находит решение, он умеет таким образом фасилитировать процесс коммуникации, что группа приходит к удивительному решению, которого у нее не было.

И вот это и есть та ценность, которая не используется в обычном HR-е в силу строгой функционализации и недостаточной избыточности. Избыточность должна быть максимально беспредельной. Мы часто видим организации, где ее просто недостаточно, у них слишком все «заточено» под конкретный функционал. А сейчас побеждают организации, которые, с точки зрения скорости, задают границы достаточной избыточности. И это обнаруживает огромные возможности для организации и сотрудника. Где сотрудник с удовольствием реализует тот потенциал, который у него есть, а организация вылавливает этот потенциал и создает условия для успешного, эффективного его применения. Но более ценным ресурсом является «точность». Точность обеспечивается за счет согласованности общего движения и индивидуального «рисунка» каждого из сотрудников.

Как же сделать такую организацию? Если рассмотреть имеющиеся на сегодня примеры, то можно обратить внимание на то, как эти организации добиваются этих целей. «Дорожная карта» большинства из них предполагает создание внутри своих компаний особой культур-

ной среды, которую можно назвать «кооп-куренцией». В соединении двух слов «кооперация» и «конкуренция» содержится попытка увязать вместе эти два изначально противоположных феномена. Конкретная реализация идеи в каждом случае может сильно различаться. Например, некоторые пытаются ставить собственными силами спектакли: «Давайте наймем профессионального режиссера, выберем спектакль, который хотим поставить» и ставят.

Таких компаний сегодня немало. Опасно об этих примерах говорить в общей постановке вопроса, ведь может получиться как с другими гуманитарными технологиями, например, с ассессментом. Люди могут подумать, что наконец-то найдена панацея. Хочу напомнить, гуманитарная технология – это не инструмент, а процесс создания инструмента и его использования. Нет проблемы найти профессионального режиссера. Не так сложно распределить роли, ну, в конце концов, можно уговорить сотрудников или иначе их мотивировать, поскольку это нужно делать в нерабочей обстановке и в счет своего личного времени. Но самое главное, зачем все это делается, что происходит дальше. Известны компании, которые прошли через такие спектакли. Действительно, они стали успешней в своем основном виде бизнеса, за счет вещей, казалось бы, не имеющих отношения к актуальной жизни бизнеса. Но они почувствовали проблему, подсознательно поняли, как ее решить и что для этого нужно сделать. Чем более развит персонал, тем острее он чувствует будущие проблемы.

Новая ситуация ставит новые задачи перед HR-ми. Думается, что наиболее умелые, наиболее подготовленные и самостоятельные (с собственной концепцией жизни) HR-ы уйдут с той позиции, которая считается традиционной для сферы управления человеческими ресурсами. Одни уйдут в сферу креативности, научатся помогать людям принимать нестандартные решения, находить творческие решения, растормаживать и постоянно пульсировать.

Вторые – это HR-ы, которые в большей степени осознают себя в качестве коммуникаторов или, точнее, организаторов коммуникации, станут профессиональными фасилитаторами. Чем они будут в основном заняты? Созданием событий, которые с их помощью будут режиссироваться. Они же буду определять точное время и подходящий формат для этих событий.

А трети – это те HR-ы, которые сегодня очень интересуются дистанционными виртуальными формами коммуникации и чем-то подобным, будут профессиональными «сетевыми лидерами». Они будут создавать условия для инициирования, организации и реализации сетевых проектов и предлагать желающим в них участвовать. После того как они выявят и произведут профессиональную иденти-

ификацию этих людей и передадут их руководителям проектов своих компаний, по сути, заканчивается их ответственность.

Через все это, возможно, произойдет виртуальный конгломерат: границы компаний станут постепенно исчезать в привычном виде. Ключевой реальностью станут новые виды деятельности, которые будут осуществляться временными компаниями. Носителями брендов станут творческие группы, которые будут возникать и исчезать с калейдоскопической скоростью.

Общение с HR-директорами свидетельствует о том, что они уже сегодня чувствуют отмеченную тенденцию. Для них это выглядит как смещение фокуса работы к взаимодействию непосредственно с людьми, составляющими основной капитал компании. Думается, что точнее было бы сказать, что это даже не с людьми работа, а с личностями. В крайнем случае, с персонами. Может показаться, на первый взгляд, фантазией, но лет через 10 можно будет говорить о том, что не компании будут платить работникам, а люди будут платить за то, чтобы поучаствовать в проектах ради своего дальнейшего успеха. Уже сегодня можно представить себе такие проекты, которые обладают настолько огромным потенциалом успеха, что люди будут платить за возможность в нем участвовать. И таких проектов будет большинство лет через 20. Потому что люди, которые интересны современным компаниям, это люди, у которых есть деньги заплатить за проект. Представьте себе, что организации будущего будут интересовать именно такие люди. При этом в организации существует и традиционный штат людей, так же как в нашем организме есть функции, которые совершенно не связаны с сознанием, которые сознание даже не контролирует, до тех пор, пока не возникают какие-то проблемы, называемые в просторечье болезнями.

Но HR будет повернут в сторону только тех личностей, которые имеют свою, достаточно высокую стоимость. Эта активность – конкурс проектов, в которых многим хотелось бы поучаствовать. Те компании, которые смогут такие проекты предложить, а это не так просто сделать, будут побеждать. Потому что у них будет высокая скорость, за счет того, что они эти проекты смогли создать, и высокая точность за счет того, что самые дорогие, самые нужные для этого проекта люди работают с ними. А что будет потом – это отдельная тема.

Если обобщить сказанное и сформулировать образ будущего для HR, то стоит определенно заключить, что «человеческое измерение» организации, в каких бы границах она ни жила, будет всегда являться ключевым фактором успеха любой компании. Функция, которую мы привычно приписываем HR, становится все более распределенной между разными уровнями управления организацией. Превра-

щение HR в стратегического партнера бизнеса означает, как ни парадоксально, отказ от традиционных представлений об HR. Впереди нас ждут такие направления HR, как создание креативной среды менеджмента, режиссура организационного развития, виртуализация проектной деятельности и многое того, что сделает современную организацию высокоскоростной и максимально точной в достижении своих целей.

xxx

Вот пролетел еще один учебный год, наполненный встречами, лекциями и защитами дипломных работ. Чем он был особенно интересен? Необычайно интенсивным калейдоскопом событий. Калейдоскоп – это ведь детская игра, основанная на богатстве воображения и удивительных свойствах человеческой фантазии и памяти. Куда бы ни повернулся калейдоскоп – всюду получил новую картинку. Вгляделся в нее и, подумал, красиво. Повернулся еще и стал сравнивать: та или эта? В конечном итоге всегда лучше та, что перед глазами. Вертеть ли еще? Ведь и так красиво! Дай-ка поверну: жаль, конечно, предыдущую, но ведь впереди то, чего еще не было...

Так и в нашей жизни. Каждый новый курс к завершению обучения кажется самым лучшим. Так это и правда. Сейчас (в данный момент) так оно и есть! Как хорошо сказали выпускники группы коучинга: «Главное, что мы приобрели – это уверенность». А что еще нужно для успеха профессионального и жизненного?! Именно уверенность в том, что у меня все получится. Я бы к этому добавил еще и готовность встречаться с изменениями, которые неизбежны.

Иногда жаль поворачивать «калейдоскоп жизни», но в этом и состоит сама жизнь. Главное, чтобы всегда была возможность «поворачивать» калейдоскоп своих событий по собственному желанию. Хочу пожелать, чтобы у наших выпускников была такая возможность, которая в итоге может и должна превратиться в способность создавать события. Быть режиссером, главным актером и, наконец, продюсером драматургии своей жизни.

Счастья от творчества и благополучия от его плодов!

Т.Ю. Базаров

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

Базаров Т.Ю.

Коучинг и менеджмент. Точки соприкосновения

Совершенно не случайно наш новый сборник начинается со статей, посвященных коучингу. В значительной степени именно коучинговый подход к менеджменту справедливо считается наиболее адекватным условиям динамичных изменений и ориентации на будущее. Эта тема обсуждалась мной в серии интервью порталу «Бизнес Юга»¹. Позволю себе привести текст этих интервью здесь.

Б.Ю.: Каждый человек, кто, так или иначе, интересовался коучингом, хотя бы на уровне поисков информации в гугле, уже имеет представление о том, что это такое. И все же, существует ряд вопросов, на которые сможет ответить только практикующий коуч. Это вопросы, ответы на которые упираются в синтаксический тупик, если их рассматривать только на уровне теории. Один из таких вопросов - чем коучинг отличается от психологии?

Тахир Базаров:

Что касается психологии, то следует заметить, что психология – это наука, а коучинг – это практическая деятельность. Это сродни тому, если сравнивать психологию и деятельность учителя.

Б.Ю.: Поясни. Однажды один коуч мне сказал, что если грубо разделить коучинг и бизнес-тренинг, то можно сказать: чтобы быть хорошим коучем, не обязательно понимать в бизнесе, а чтобы быть хорошим бизнес-тренером – необходимо разбираться в

¹<http://businessuga.ru/kouching-dlya-rukovoditelei/kouching-ili-psixoterapija-tak-liprost-klient>,

<http://businessuga.ru/kouching-dlya-rukovoditelei/kouching-i-menedjment-tochki-soprikozneniya>.

нем. То есть, коуч – это тот, кто задает вопросы, и встреча с коучем – своего рода, сеанс, как с сеансом с психологом.

Тахир Базаров:

Возможно, вы говорите не о психологии, а о психотерапии.

Б.Ю.: Возможно. Тем не менее, интересно, было бы провести более конструктивные параллели.

Тахир Базаров:

Да, действительно, у них очень много схожего, но я бы не согласился с мнением, что коуч не должен понимать в бизнесе. Не всякий психотерапевт сможет стать коучем, так как проблемы, с которыми обращаются к коучу, только частично связаны с личными трудностями. Значительная часть проблем как раз связана с бизнесом как видом деятельности. Конечно, не обязательно разбираться в тонкостях финансового рынка или построениях ритейловых систем, все эти специальные знания есть у клиента. Но коуч, определенно, должен понимать методологию, из чего складывается бизнес, что является его движущей силой, понимать, кто такие стейк-холдеры, как заинтересованные лица могут влиять на сам процесс построения бизнеса – все это необходимо понимать, впрочем, как и любому образованному человеку.

Б.Ю.: И все-таки, вернемся к психотерапии. Согласитесь, что у человека в основном все проблемы внутри. И психотерапевт и коуч стараются «вытащить» то, что внутри, и с этим работать. Тем не менее, где эти «линии» расходятся?

Тахир Базаров:

Значит так, давайте сначала разберемся с «локализацией». Все, что у человека «внутри», и все, что «снаружи», «живет» в каких-то представлениях, в каком-то поле сознания. Коуч ориентирован на то, что отражается в сознании из того, что «снаружи», а психотерапевт работает с тем, что отражается в сознании из того, что «внутри». И вся система отношений в бизнесе – это то, что «снаружи». А комплексы, неудовлетворенности, скрытые ресурсы и прочее – это то, что находится «внутри» и близко к самой личности.

Б.Ю.: Но, согласитесь, хорошему коучу не помешает разбираться в психотерапии, так как успех его работы во многом зависит от успеха того, как он поработает с тем, что «внутри».

Тахир Базаров:

Так, теперь, когда мы разобрались с «локализацией», мне хотелось бы еще обратить внимание на такую категорию, как время. Что касается времени, то тут у обсуждаемых профессионалов разворачивающаяся в деятельности последовательность прямо противоположная. Психотерапевт начинает с личностных проблем, он для этого, собственно, и приглашается. А у коуча может так получиться, что решая проблемы бизнеса, он может попасть в проблемы личности, но он с этого не начинает. Хотя, вы правы, коуч должен быть готов к тому, чтобы обсуждать темы, которые обычно обсуждают с психотерапевтом, но это не главное, и не дай бог коучу начать с психотерапевтического сеанса – все сразу же на этом закончится, потому что существуют профессиональные психотерапевты, к которому клиент может всегда обратиться и будет прав.

Б.Ю.: Вот, допустим, к вам приходит руководитель крупной компании с проблемой в отношениях с персоналом. Это «камень преткновения» в его работе. Как вы будете решать это, «обходя стороной» психотерапию? И будете ли обходить?

Тахир Базаров:

Я стараюсь вообще не попадать в личные проблемы клиента. Другое дело, что меня туда часто втягивают.

Б.Ю.: И как вы с этим справляетесь? Все равно, необходимо же найти решение.

Тахир Базаров:

Вы понимаете, любая личностная проблема может решаться разными способами. Что касается меня, то я стараюсь все личные проблемы вынести в сферу деятельности клиента и сделать все это предметом нашего общего обсуждения. То есть вывести клиента на некую рефлексивную позицию относительно его проблем, снабдить его инструментами понимания его отношений. Если он найдет инструментарий для решения внешних проблем, тогда, в будущем он сможет самостоятельно анализировать и находить нужные решения для своих внутренних.

Б.Ю.: Тахир, а вы не могли бы привести пример из практики? Можно не называя конкретных имен и компаний, но реальный пример, когда вы помогли найти решение проблемы отношений с персоналом.

Тахир Базаров:

В действительности, таких примеров масса. Ну, возьмем, самый, возможно, актуальный на сегодняшний день. Приходит ко мне руководитель (в данном случае, женщина) и озвучивает следующую проблему:

«У моих сотрудников не горят глаза, компания превращается в болото. Кочки, лягушки, возня и квакание...».

Так, любопытно.... Я интересуюсь:

- Может выручка упала?
- Нет, все на хорошем уровне.
- Может, темпы роста снизились?
- Нет, все идет как надо.
- А что же вас тогда беспокоит?
- Меня беспокоят вот эти их глаза.
- А чего вы хотите?
- Хочу, чтобы у сотрудников глаза горели.

Вот, с этого начинается разговор. Меня все это заинтересовывает. Мне самому нравится, когда у людей горят глаза, и хочется, действительно, понять, как добиться того, чтобы у людей горели глаза.

Потом, выясняется, что вся проблема в отсутствии понятных стандартов этического поведения. Разговаривая с клиентом, я пытаюсь выяснить, в какие моменты, у нее самой, в жизни были ситуации, когда у людей горели глаза. И в процессе разговора, я начинаю понимать, какой у нее идеальный образ «горящих глаз». И понимая это, я вижу, что если смотреть ее глазами на компанию, то это вовсе не болото, а скорее «крейсер», который неуклонно идет по курсу, всегда на скорости и всегда в напряжении, и достижение цели для данного корабля связано с максимальной прозрачностью отношений между сотрудниками – вот, что становится для меня открытием где-то на третьем-четвертом «шаге». Исходя из этого, следует большой совместный проект по созданию этических кейсов, выясняем, какие из отрицательных кейсов к чему приводят. Затем создаем этический комитет, в котором разбираем эти кейсы, после чего создаем этический кодекс, в компании появляются этические лидеры. Через четыре месяца компанию было не узнать. В результате всего, через полгода компания была поглощена более крупной, а люди, работающие в малой компании, стали лидерами в новой, более крупной. И глаза у всех горели, и все понимали, что делать и во имя чего. То есть, через этический компонент отношений руководитель решила задачу консолидации людей по «ценностному принципу». Объединив людей по этическим характеристикам и забраковав тех, кто им не соответствовал. Для персонала тема

тики отношений стала фокусом внимания. Помимо своих профессиональных обязанностей, сотрудники увлеклись формированием этических норм. Мы передавали им лишь энциклопедические, самые общие знания. Они с удовольствием все это впитывали и развивали.

Б.Ю.: Так может, именно это стало ключевым? Может, персоналу нужно было просто сместить фокус внимания от повседневной рутины на что-то еще? В данном случае, это стало увлечение построением этики, а в принципе, это могло что угодно?

Тахир Базаров:

Возможно и так. Но главное тут другое. Я хочу сказать, что когда ты имеешь дело не просто с клиентом, а с партнером (а в данном случае, это и произошло), то траектория развития самого проекта вырабатывается естественным образом. По сути, руководитель добился субъектности компании, в целом. И все разрозненные офисы, которые были разбросаны по Москве, вдруг, объединились. Несмотря на то что она была разделена территориально, компания стала очень сплоченной и целостной.

Тем самым, мне кажется, мы ответили с вами на вопрос о том, что не обязательно прибегать к психотерапии, чтобы клиент стал вашим партнером.

Б.Ю.: Да. Думаю, разобрались. Скажите, а вообще, какие существуют направления в коучинге, какие подходы к практике?

Тахир Базаров:

Знаете. Для меня есть «коучинг» и «не коучинг». И подход везде один и тот же. Если мы говорим о «коучинге». Это платоновско-сократовский подход, который можно охарактеризовать следующим тезисом: «Познание сродни воспоминанию». То есть человеку нельзя ничего нового сказать, чего не было в его прежнем опыте. И обсуждать с ним можно только то, что связано с его личным опытом – не с книгами, не с мнениями других, а именно с практическим опытом. Это, пожалуй, ключевое в коучинге. В свое время Уитмор заметил большую эффективность, когда в педагогике «ведущий» выступает, скорее, в качестве катализатора у ученика. Когда он ориентируется на внутренние средства ученика, и он умеет мобилизовать эти внутренние средства. Лично у меня есть формула «трех «В». Первое – это богатое **«Воображение»**, которым должен обладать коуч. У него должно быть много метафор, образов, чтобы уметь соединять даже «несоединимое». Тут важно увидеть мир глазами другого человека, для этого мне нужно хорошее воображение. И тогда можно даже попасть в подсознатель-

ные «закоулки» клиента. Второй момент – это «**Внимание**». Что, кроме детальности, тщательности важно? Важно слышать «слабый сигнал». Важно понять, о чем именно говорит клиент, произнося разные слова. Часто он одновременно с тем, что на поверхности, передает очень важную дополнительную информацию. Для коуча существенно уловить, почувствовать, что здесь является сутевым. Когда ты ловишь этот «слабый сигнал» и включаешь воображение, то может возникнуть совершенно неожиданная картинка, которая, возможно, и станет ключевым решением.

Б.Ю.: Минуточку. То есть вы хотите сказать, что клиент «думает об одном, говорит о другом, а имеет в виде третье»? Что он пытается «казаться», а не «быть»?

Тахир Базаров:

Вот тут, как раз, важно понимание психологии. Что такое субъективное время, субъективное пространство, тут уж ничего не поделешь. Психологов всему этому обучаю. Они специально изучают работы Курта Левина. Они понимают, что такое человек и ситуация, где граница ситуации, как задается граница, что такое событие и так далее. Проще говоря, многие люди, действительно, не передают прямую информацию. У них есть некие внутренние запреты. И если клиент чувствует, что у коуча очень хорошо развито воображение, тогда возникает доверие.

Ну и последнее «В» – это «**Воля**». У коуча должна быть воля, как способность довести начатое до конца, как способность к действию. Коуч не принимает решения за клиента, но принимает решения, которые влияют на решения клиента. Как в случае с тем руководителем, о котором я рассказывал: если человек хочет взять на себя ответственность, то надо ему эту ответственность дать, только обозначить границу. Если человек хочет измениться, то надо дать ему такую возможность. И в этом смысле коуч должен иметь непреклонную волю, чтобы вести клиента к нужному результату.

Б.Ю.: А вот любопытно, как быстро коуч может определить, к какому результату надо идти? Сколько нужно времени, чтобы применить все то, о чем вы говорили, и обозначить цель?

Тахир Базаров:

Практически, всегда это становится понятно на первой же встрече.

Б.Ю.: Тахир, недавно обнаружил в интернете на сайте вашего института объявление о наборе на курсы по коучингу для ме-

менеджмента. Скажите, пожалуйста, вы принимаете участие в этих курсах как преподаватель?

Тахир Базаров:

Конечно, принимаю. При этом надо понимать, что сегодня преподавание – это командная работа. И я благодарен своим коллегам, многие из которых учились в том числе и у нас, за воодушевленность и самоотдачу. Это касается не только уникальных практических занятий, которые они разрабатывают специально для этого курса, но и за эмоциональный заряд, который распространяется вокруг.

Б.Ю.: Тогда объясните, пожалуйста, зачем менеджеру учиться коучингу? Почему бы ему не пойти на курсы менеджмента?

Тахир Базаров:

Давайте определимся с разными категориями наших слушателей. Во-первых, мы учим будущих коучей. То есть тех людей, которые будут осуществлять коучинг либо в своих организациях, либо на открытом рынке консультационных услуг. Во-вторых, среди наших слушателей можно встретить практикующих менеджеров, которые решают свои собственные задачи, обучаясь коучингу. Общим в нашем подходе, относящимся к обеим категориям слушателей, является то, что основная цель – это научить человека коучинговому подходу к менеджменту и к жизни. То есть вести себя как коуч по отношению к своему окружению (подчиненным, начальникам, клиентам и даже конкурентам).

Б.Ю.: Извините, мы сейчас говорим о топ-менеджменте или вообще о менеджменте?

Тахир Базаров:

Пока, вообще. Менеджер, который владеет коучинговым подходом, намного сильнее и успешнее менеджера, который им не владеет. Хотя сам запрос на такие курсы к нам поступил именно от топ-менеджмента. Один из основоположников подхода сэр Джон Уитмор акцентировал внимание на том, что коучинг – не просто техника, а средство управления. Более того, овладевая этим «средством», человек меняет свое отношение к людям и даже свой образ жизни. Вся сложность состоит в том, что нельзя освоить это подход, не меняя себя. А это непросто. Где же вы видели, чтобы человеку было легко начать осознавать все, что с ним происходит, и при этом брать на себя ответственность?

Б.Ю.: Минуточку. Я не совсем понимаю, если мы говорим о рядовом менеджере, то зачем ему, собственно, коучинг? Топ-менеджер – понятно, ему надо руководить большим количеством людей и масштабными проектами, а обычный менеджер, который выполняет, так скажем, простые повседневные поручения – зачем ему это?

Тахир Базаров:

Смотрите, тут есть один принципиальный момент. Любое образование – это всегда самосовершенствование. Если человек приходит к нам образовывать себя, то мы должны ему эту услугу предоставить. Зачем ему это нужно – пусть он сам для себя это определяет, и раз он пришел, видимо, для себя уже определился. И мы об этом узнаем на собеседовании. Это – первое.

Второе – мы живем в такое время, когда действует следующий императив – «мыслить глобально, действовать локально». Какую бы маленькую задачу я ни решал, чтобы быть успешным, мне нужны знания, которые превышают те компетенции, которые от меня ожидает компания. И встречая людей, которые приходят к нам на курсы, я все больше в этом убеждаюсь – это люди, которые пришли сюда строить свою судьбу. И то, что они менеджеры, у которых в подчинении «полтора человека», это не значит, что они не сделают в своей жизни прорыва, который приведет к изменению данной ситуации. Но начнут они как раз с этих «полтора человек», убедятся в силе коучинга и, в дальнейшем, смогут стать очень успешными топ-менеджерами. Достаточно человеку один раз убедиться в том, что в другом человеке существует огромный потенциал скрытых возможностей, и он уже не сможет отказать себе в удовольствии наблюдать перевоплощения окружающих.

Б.Ю.: Я понял вашу точку зрения. Мне бы хотелось разобраться в некоторых терминах, которые присутствуют в темах ваших курсов. Например, не совсем ясен термин «психология эмоций».

Что это такое? Расскажите, пожалуйста.

Тахир Базаров:

Это тема, включенная в специализированный психологический блок, где в том числе обсуждаются эмоциональные состояния личности. Мы не можем перейти без этой базы к изучению эмоциональной компетенции, эмоциональному интеллекту, которые критически важны с точки зрения управления собой, управления другими, а также эмоционального лидерства.

Б.Ю.: Извините, опять вас перебью – мне все же не совсем это понятно. Ведь эмоции – это, по сути, не что иное, как сиюминутный выплеск. В данном случае, какова задача курса? Управление собой? Управление эмоциями других? Или что?

Тахир Базаров:

И то и другое. Ведь эмоции – это не только «сиюминутный выплеск», как Вы выразились. Это еще и чувства и состояния, которые сопровождают человека всю жизнь. Вы никогда не задумывались, почему рядом с некоторыми людьми нам комфортно, «хочется жить и творить», а другие – блокируют нашу индивидуальность? Сегодня можно услышать от заказчика: «Подберите мне человека с позитивным мышлением и оптимистическим взглядом на жизнь, а профессии мы его научим». Современному руководителю и кадровому менеджеру без эмоциональной компетентности никак не обойтись. Получается такая картина «Я исследую себя, свои эмоции и, через это, понимаю реакции другого». Здесь, как раз очень важен доступ к так называемым тонким сигналам, достигаемый через невербальное общение, или то, что не выражено словами, – паузы, жесты, мимика и так далее.

Б.Ю.: Хорошо, еще одна тема, которая не менее любопытна, – лидерство. Может, вопрос покажется наивным, тем не менее, существует ли какой-то «эталон» лидерства, к которому вы ведете в своих тренингах?

Тахир Базаров:

Это очень важный раздел. Тут, конечно, нужно понимать, что, с одной стороны, лидерство – это стремление личности к первенству, а с другой – способность человека организовать работу других людей. В основе феномена лежат такие личностные качества человека, как доминирование, стремление к влиянию на других, демонстративность. Вообще, когда мы изучаем лидерство, то фокусируем внимание, как минимум, на двух вещах. Первое – это способность личности к коммуникации, включая способность брать на себя инициативу в контакте и передавать ее. Второе – это определение уже имеющихся лидерских качеств в тех людях, которые пришли на тренинг; идентификация типов лидеров и выстраивание с ними отношений.

Б.Ю.: Вот вы говорите «выделять лидеров по категориям». Можете назвать, какие существуют категории лидеров?

Тахир Базаров:

Можно выделить три основные области групповой работы, где возникает феномен лидерства. **Первая область** – это организация групп-

повой работы через коммуникацию. Здесь в качестве ведущей возникает роль организационного лидера (или «фасилитатора»). Исполняя эту роль, человек облегчает коммуникацию, работает с групповыми нормами, он очень «процедурен», у него всегда есть четкое представление о повестке дня, о времени, которое необходимо для работы, и как этого добиться организационными мерами. Он умеет активизировать группу через использование норм групповой работы. **Вторая область** – эмоциональная. Это сфера отношений и, если угодно, энергетики. Эмоциональных лидеров я называю «медиаторами». Это люди, которые отлично создают настроение, гармоничное для работы, комфортное для группы, способствующее самораскрытию участников. И **третья область** – содержание деятельности. Успешная работа в этой сфере связана с мыслительным процессом. Это человек, способный решать творческие задачи. Конструктивная критика, проблематизация, выстраивание схем – все это в его компетенции. Я называю таких людей «модераторами». В частности, этому учат и коучей – препарировать содержание деятельности и делать это вместе с клиентами.

Приведу пример из недавней практики. Приходит ко мне клиент. Их компания меняет стратегию развития на ближайшие 5 лет. Он предлагает обсудить новую программу. Я его спрашиваю, а в чем, собственно, состоит «концептуальный шампур»? Человек на меня так пристально смотрит... Слово «шампур» ему явно понятно, но, очевидно, что не в данном контексте. Тогда он спрашивает: «А какие бывают?» Я ему отвечаю, что самый простой, например, это тот, которому нас учат в школе «Введение. Основная часть. Заключение».

«Да», – соглашается он. «А как же все это относится к нашей работе с клиентами?».

«Ну, смотрите, он же когда-то не был вашим клиентом, так? Это – «Введение». Дальше, ваша основная задача состоит в том, чтобы работать с этим клиентом, так? Это – «Основная часть».

«Да», – соглашается клиент. А третье что?

«Ну, как же? Это же – утилизация. Клиент удовлетворен или неудовлетворен. От него будет, наверняка, обратная связь. Вы рассматриваете перспективу дальнейшего сотрудничества с ним? Вы можете сделать анализ того, что было успешно, а что нет?»

Человек смотрит на меня и говорит: «Ничего себе шампур!» Одним словом, представление клиента о своей программе полностью перевернулось. Нам понадобилось три часа, чтобы все перекроить заново. И в данном случае, я выступил всего лишь в качестве модератора – «передал шампур». Все содержание было уже разработано самим клиентом. То есть, человек понимал, что необходимо поменять техноло-

тический уклад своей стратегии, но не владел необходимыми инструментами. Вот и все.

Б.Ю.: Очень интересно. Но вот лично меня волнует один вопрос. К вам обращаются генеральные директора компаний, управленцы. Люди, априори, образованные и не глупые, и, как правило, «болеющие» своим делом. Неужели они сами не могут решить свои проблемы? Ведь, вы простите, но, на первый взгляд, вы говорите очевидные вещи. Почему же руководители обращаются к сторонней помощи?

Тахир Базаров:

Все просто. По моему убеждению, человек свою жизнь проводит в борьбе с очевидностью. Эта ловушка очевидности, пожалуй, самая страшная. Недавно я услышал историю одного консультанта. К нему обратилась женщина с проблемой лишнего веса. На первой встрече он стал ей перечислять методы борьбы с лишним весом. Выслушав про первый из них, она ответила – «я это знаю». Тогда он назвал ей еще один, она снова ответила – «я знаю». Так он перечислил штук пять-шесть методов, на которые она неизменно отвечала – «я знаю». Тогда консультант посмотрел на нее внимательно и спросил: «Если вы все это знаете, почему тогда не можете решить свою проблему?»

Понимаете в чем дело; коуч нужен, чтобы между знанием о том, как решается проблема, и решением самой проблемы была прямая связь. Но главное, коуч должен дать клиенту толчок к действию «прямо сейчас». Именно, «прямо сейчас».

На самом деле, все результаты, которых добивается коуч, это всегда совместное творчество с клиентом. Ни тот ни другой не добились бы необходимого по отдельности.

Б.Ю.: Можно сказать, что человеку, чтобы найти решение, нужен просто компетентный собеседник.

Тахир Базаров:

Именно! Вы назвали сейчас ключевое слово – «СОБЕСЕДНИК». Если ты хочешь быть коучем, стань собеседником. А кто такой собеседник? **Первое** – это человек, который интересен другому. **Второе** – это человек, которому доверяешь. **Третье** – это человек, от которого каждый раз узнаешь что-то новое, важное и полезное для себя, чего раньше не знал. И **четвертое** – он должен быть ровней. Он не должен быть выше тебя, не должен быть гуру. Он должен быть партнером. Если все эти качества совпадают, то этот человек – коуч.

Б.Ю.: Вернемся к программе ваших курсов по коучингу. Один из разделов также вызывает неподдельный интерес. Тут есть классы и по мимике, и по сценической уверенности, и по постановке голоса, и прочее. Любопытно, кто проводит все занятия? Это же настоящее актерское мастерство. Вы приглашаете специалистов?

Тахир Базаров:

Да, это практические занятия. Мы приглашаем преподавателей из разных мест. Это не всегда одни и те же люди, но все они профессиональные актеры, которые преподают в «Щуке», ГИТИСе. Это наш «золотой фонд», с которым мы поддерживаем творческие отношения. Началось это еще лет 20 назад, когда у нас был совместный проект, где у меня была возможность наблюдать работу В. Шендеровича, который проводил тренинг по сценическому движению, и еще одного специалиста, преподававшего технику сценической речи. Я был поражен тем, насколько это все близко тому, чем я занимаюсь. Придя домой, я перечитал книгу М. Кнебель «Поэзия педагогики» и понял, что должна быть универсальная подготовка консультанта по человеческим отношениям, и все это просто необходимо внедрить в обучение наших тренеров на постоянной основе.

Б.Ю.: Ну и последний, пожалуй, вопрос к вам, Тахир. Он больше связан с моим личным любопытством, чем с какой-то полезной информацией о коучинге. Сразу же оговорюсь – сам я не смотрел, но точно знаю, что вы принимали участие в проекте «Фабрика Звезд» в качестве психолога. Как вы туда попали и что вам это дало?

Тахир Базаров:

Ну как «попал»?! Меня пригласили люди с «Первого канала». Насколько я понял, они увидели на сайте Московского университета мою фотографию с трубкой. Видимо, на телевизионщиков трубка произвела какое-то впечатление. Плюс, так совпало, что предыдущий психолог по каким-то причинам отказался, у еще одного кандидата что-то не получилось, одним словом, они судорожно искали кого-то, чтобы закрыть эту «брешь». Я встретился с продюсером. Выяснилось, что денег у них нет, и они сами толком не представляют, какова моя функция, но очень хотят со мной сотрудничать. Нужно было встретиться с основными людьми проекта и согласовать тему моего участия, а основные люди – это Алла Борисовна и другие серьезные, профессиональные личности. На встрече они предложили мне спрашивать все, что я пожелаю. Тогда я сразу задал им вопрос: «А какие ценности

вы собираетесь транслировать тем миллионам, которые будут с нетерпением ждать каждой новой серии?» Сначала, они опешили от вопроса – «А какие ценности можно транслировать?!» Я ответил: «Самые разные. Вы-то чего хотите?» Тогда они, подумав, сказали, что готовы рассмотреть мои предложения. Я, в свою очередь, ответил, что готов сотрудничать, если они мне позволят своими средствами передавать молодежи «через ящик» такую идею, что в конкурентной ситуации наилучший способ взаимодействия – это кооперация.

Они все, так молча, на меня посмотрели. Потом, через паузу, кто-то, кажется, Алла Борисовна спросила: «А это, вообще, возможно?» Я сказал, что это очень сложно, но попытаюсь. Они ответили, ну, что же, раз тебе так это надо – давай, «пытайся». Мы «ударили по рукам».

Оказалось, очень много сложностей. Каждый раз, после двухчасового сеанса с «фабрикантами», я садился в свой автомобиль и где-то полчаса только приходил в себя, прежде чем поехать. Эти бесконечные камеры повсюду в павильоне – никакой приватной зоны нет вообще! И я подумал, если мне это так тяжело, то каково этим юным талантам? И пришлось нам вместе учиться, как себя вести в такой ситуации. Второй важный момент – это их неуемная энергия, которую мне приходилось «брать на себя», вовлекая их в разные игры. На самом деле, ребята все оказались очень симпатичные. Продюсеры да и сам формат проекта способствовали конфликтным отношениям в условиях конкуренции, чтобы было больше «экшена». Я же, пользуясь «договоренностью на берегу», делал все наоборот. Я старался, чтобы каждый «уходящий» участник чувствовал, что часть его остается здесь, чтобы смягчить горечь покидания проекта. Через два месяца ситуация стала усложняться еще и тем, что ребята стали сильно уставать. Мне пришлось освоить метод, которым я до этого момента не владел, – аутотренинг. Результаты превзошли все мои ожидания. Ребята не только научились расслабляться, но и выходили после получасового занятия в состоянии реальной коммуникации. Одним словом, не только для них, но и для меня в этом проекте было очень много нового. Отношения в процессе сложились очень теплые, добрые, глубокие. И, надо сказать, я в очередной раз убедился в том, что в любой сфере у нас огромный потенциал талантливых молодых людей.

Б.Ю.: Тахир, спасибо вам большое за столь увлекательную и содержательную беседу. В данном случае, результат тоже превзошел все мои ожидания.

Тахир Базаров:
Всегда пожалуйста.

Базаров Т.Ю., Сычева М.П.

Стили реагирования персонала на организационные изменения: методика измерения

В настоящее время отмечается рост интереса к проблематике изменений. Проводятся исследования изменений на различных уровнях: на уровне общества [1, 19 и др.], организации [2, 10], группы [15, 17, 18 и др.]. При этом независимо от контекста исследования, предметом исследования становятся именно социально-психологические особенности личности в условиях изменений.

Подходы к изучению социально-психологических особенностей личности

Анализ социально-психологических особенностей участников процесса изменений позволяет выделить два ключевых подхода:

- установочный [3, 11, 12 и др.];
- типологический [6, 12, 15 и др.].

Данные подходы к исследованию индивидуально-психологических аспектов принятия изменений не являются взаимоисключающими. Однако каждый из них имеет преимущества и ряд существенных недостатков.

Первый, установочный, подход, основывается на выделении специфической социальной установки к параметрам ситуации изменений (к неопределенности, новизне, инновациям). При этом для исследователей характерно смещение акцента на определенные характеристики *ситуации изменений и социальной среды* – новизна, инновационность, неопределенность, и практически отсутствует исследование установок по отношению к изменениям в целом.

Типологический подход предполагает выделение типов и описание их поведения. Критериями для различия типов выступают самые разнообразные характеристики участника процесса изменений: степень принятия изменений [16], ключевые характеристики поведения [9], способы преодоления [6], ключевые стратегии взаимодействия с изменяющимся миром [14], совокупность установок и стилей мышления [15], личностные черты Д. Кейрси [Приводится по: 8]. Как видно, для данного подхода характерно отсутствие единства в выделении оснований для типов. Кроме того, зачастую акцент смещается в сторону анализа *индивидуально-личностных предпосылок*.

Решение проблемы прогнозирования поведения возможно при соединении двух подходов – одновременный анализ установок и анализ типического поведения, анализ социальной среды и личностных особенностей участников изменений. По нашему мнению, данное противоречие наиболее полно раскрывается с помощью такого понятия, как «стиль». Как утверждают авторы [4, 5], стиль является *промежуточным* звеном между личностью и социальной средой и является одним из важнейших механизмов приспособления человека к любому виду деятельности.

Как видно, данный подход является примером преодоления проблем, указанных выше: с одной стороны, подробно описывается структура стиля, его взаимосвязь с другими элементами (ситуацией, субъективной оценкой ситуации), с другой – авторы находят объективные индикаторы проявления того или иного стиля: стратегии, приемы, техники, выражющиеся в поведении.

Именно понятие стиля и его понимание в контексте взаимодействия личности и социальной среды помогает комплексно рассмотреть проблему поведения личности в условиях изменений. Опираясь на концепцию стиля А.В. Либина [4], мы предлагаем такой теоретический конструкт, как *стиль реагирования на изменения*, под которым понимается *предпочтение определенных способов взаимодействия человека с ситуацией изменения, выражаящихся в эмоциональных, когнитивных и поведенческих реакциях*.

Понятие «стиль реагирования на изменения» нуждается в проработке и углубленном изучении. Введение данного психологического конструкта предполагает, во-первых, выделение и описание различных стилей реагирования на изменения в соответствии с применением установочного и типологического подходов, во-вторых, построение комплексной модели стилей реагирования на изменения, объясняющей те или иные аспекты поведения представителей различных стилей и, в-третьих, создание диагностического инструментария, позволяющего выявлять выраженность стиля у личности.

Решение вышеперечисленных вопросов входило в задачи исследования, результаты которого представлены в данной статье.

Методы

Исследование проходило в 3 этапа. На каждом этапе использовались различные методы и методики.

Этап 1. Поисковое исследование и разработка утверждений для опросника:

- методика парных сравнений;

- наблюдение (структурированное и неструктурированное), структурированное интервью;
- метод экспертной оценки;
- лабораторный эксперимент;
- интервью.

Этап 2. Эмпирическое исследование индивидуально-психологических черт субъекта изменений:

- методика «Толерантность к неопределенности» [3];
- методика измерения обобщенной инновационной диспозиции (МОИД) [12];
- опросник Кейрси [8];
- опросник стилей деятельности СД 36 [7];
- авторский опросник «Стили реагирования на изменения»;
- авторская анкета на выявление особенностей реагирования на изменения;
- метод экспертной оценки.

Этап 3. Создание и психометрическая проверка авторского опросника «Стили реагирования на изменения»:

- методика «Толерантность к неопределенности» [3];
- опросник Кейрси [8];
- опросник стилей деятельности СД 36 [7];
- авторский опросник «Стили реагирования на изменения»;
- авторская анкета на выявление особенностей реагирования на изменения;
- наблюдение (структуренное);
- лабораторный эксперимент.

Выборка. В исследовании приняли участие в общей сложности 323 испытуемых (табл. 1).

Методы анализа данных. Статистическая обработка данных эмпирического исследования проводилась с помощью факторного анализа, корреляционного анализа, анализа различий – параметрических и непараметрических методов математической статистики в программе SPSS 16.0.

Таблица 1
Описание выборки исследования

Испытуемые	Этап 1. Поисковое исследование и разработка утверждений для опросника	Этап 2. Эмпирическое исследование индивидуально-психологических черт субъекта изменений	Этап 3. Создание и психометрическая проверка авторского опросника «Стили реагирования на изменения»
Студенты		10	70
Руководители	60	22	63
Специалисты (эксперты)		43	65
Всего	60	85	198

Построение комплексной модели стилей реагирования на изменения

В результате проведенного поискового исследования (первый этап) выявились 4 группы отношения к изменениям.

1. Отрицание.

Выражается в общем негативном отношении к переменам, однако при этом в высказываниях не наблюдается переживание перемен, преобладают ссылки на объективное отсутствие необходимости перемен. Таким образом, можно заключить, что характерно когнитивное отрицание необходимости перемен и эмоциональное отстранение от «навязываемых» перемен.

2. Переживание.

Выражается в смещении акцента на индивидуальные трудности в преодолении изменений. При этом последние переживаются как стресс, как эмоционально напряженная ситуация.

3. Обоснование.

Проявляется в отношении к изменениям как к необходимости, когнитивном принятии изменений, отсутствии ярко выраженных позитивных эмоций от изменений. Высказывания относятся скорее к поиску инструментов быстрого внедрения изменений.

4. Принятие.

Выражается в позитивном отношении к большинству изменений, установке на самостоятельный поиск преимуществ и выгод от изменений, которые принимаются когнитивно и эмоционально.

Обобщенные результаты поискового исследования позволили предположить существование четырех стилей реагирования сотрудников на организационные изменения: инновационный, консервативный, реактивный и реализующий (рис.).

Предлагаемая модель типологии по отношению к изменениям основана на пересечении двух характеристик личности (см. рис.): ориентация на инновационность – стабильность, ориентация на суждение – восприятие (рационализм – иррационализм).

Ориентации на инновационность – стабильность. Для испытуемых с ориентацией на «стабильность» свойственны низкая толерантность к неопределенности, которая проявляется в неготовности динамично менять поведение и установки при изменении внешних факторов. Ориентации на «инновационность» соответствует толерантность к неопределенности, которая проявляется в уровне осознания изменчивости внешней среды и готовности реагировать на динамичность внешних факторов определенным образом.



Модель типологии по отношениям к изменениям

Ориентации на суждение соответствует тенденция восприятия мира как упорядоченного и предсказуемого, *на восприятие* — тенденция к восприятию мира как гибкого и стихийного, где открыты варианты выбора и решения не принимаются до последнего момента.

Представленная модель стилей реагирования требовала дальнейшей проверки правомерности существования, а также выявления социально-психологических и личностно-ситуационных характеристик, лежащих в основе каждого из стилей. Для этого был разработан и апробирован опросник «Стили реагирования на изменения».

Создание диагностического инструментария, позволяющего выявлять выраженность стиля у личности

Первый этап. Разработка утверждений для опросника

Поисковый этап исследования, в котором приняли участие 60 испытуемых, позволил создать категориальную сетку установок к изменениям. На основе категорий был создан вариант опросника, направленный на выявление определенного типа установки личности. В данном исследовании использовался первый вариант авторского опросника, построенный по принципу опросника установок, утверждения для опросника были составлены на основе первого этапа исследования.

К созданию опросника были привлечены эксперты, которые относили каждое высказывание к одному из типов установок: отрицание изменений, переживание изменений, обоснование изменений, принятие изменений. В качестве изначальных утверждений эксперты получили результаты контент-анализа данных типов установок, полученные в результате поискового этапа исследования. В качестве экспертов выступали дипломированные психологи, доктора и кандидаты психологических наук, всего было привлечено 5 экспертов. Каждое из утверждений, выявленных в результате поискового исследования, относилось экспертами к одному из 4 типов, согласно изложенной выше модели. Кроме того, эксперты предлагали собственные рекомендации по переформулированию утверждений.

Результатом этапа стали разработка и формулирование утверждений, соответствующих каждому из типов личности, по отношению к изменениям: консервативный, инновационный, реализующий, реактивный. Таким образом, было разработано 112 утверждений.

Второй этап. Апробация опросника и его модификация. Связь стилей с когнитивными, эмоциональными и поведенческими реакциями

На втором этапе происходила апробация разработанного в результате первого этапа опросника. Методика была разработана по принци-

пу шкалы Лайкерта: участникам исследования давалась инструкция оценить степень уверенности в своем выборе по 7-балльной шкале. Всего в данном этапе исследования приняли участие 198 испытуемых, в число которых вошли руководители и специалисты организаций, студенты вузов.

Анализ пунктов и данных по валидности, надежности авторского опросника показал, что тест обладает достаточной степенью надежности (Альфа Кронбаха = ,814), результаты по опроснику коррелировали с методикой измерения обобщенной инновационной диспозиции, с толерантностью к неопределенности [3].

Тем не менее, был обнаружен и ряд существенных недостатков. Во-первых, не по всем четырем стилям были найдены корреляции с другими методиками. Во-вторых, отмечен существенный сдвиг ответов на пункты теста в сторону предпочтения утверждений, соответствующих позитивной установке на изменения (характерной для установок «принятие изменений» и «обоснование изменений»). В-третьих, получены низкие уровни проверки нормальности распределения по критерию Колмогорова–Смирнова для пунктов, соответствующих установкам «принятие изменений» и «обоснование изменений», что означает: респонденты предпочитали считать, что они принимают изменения, и не предпочитали считать, что они не принимают изменения. Последний факт может быть объяснен, с одной стороны, тем, что в настоящее время социально желательным является принятие изменений, а не сопротивление им. Другой интерпретацией данных результатов может быть то, что для данной выборки характерно принятие изменений.

Полагаясь на вышеизложенные факты, мы вынуждены были модифицировать опросник. Для модификации опросника каждый пункт теста прошел специальную проверку: на связь с толерантностью к неопределенности, связь с ориентацией на суждение или восприятие по опроснику Д. Кейрси. Кроме того, некоторые пункты теста были скорректированы в сторону снижения эффекта социальной желательности. Для того чтобы убрать эффект социальной желательности, респонденту также предлагалось распределить баллы между двумя типами утверждений (относящиеся к ориентации на новизну или на стабильность). В результате на третьем этапе исследования был использован модифицированный опросник.

Третий этап. Создание и психометрическая проверка модифицированного опросника «Стили реагирования на изменения»

В модифицированном варианте опросника количество утверждений было сокращено до 52, были выбраны только те утверждения, которые показали корреляции со шкалами методик «Толерантность к неопреде-

ленности» [3], «ориентация на восприятие – суждение», методикой обобщенной инновационной диспозиции (МОИД) [12].

Всего в данном этапе исследования приняли участие 198 испытуемых.

Апробация опросника включала в себя следующие этапы: проверка на надежность, нормальность, проверка внутренней и внешней валидности, создание тестовых норм.

Проверка на надежность.

Коэффициент надежности Альфа Кронбаха для каждой из шкал опросника составляет более 0,7, что позволяет говорить о высокой степени надежности опросника.

Проверка на нормальность.

Для проверки на нормальность каждая шкала опросника была проверена на нормальность по критерию Колмогорова–Смирнова. Каждая из шкал показала отсутствие разницы с нормальным распределением, что позволяет говорить о соответствии результатов по шкалам нормальному распределению.

Рассмотрим значения, соответствующие высокому, среднему и низкому уровню выраженности каждого из стилей [13] (табл. 2).

Таблица 2

**Тестовые нормы для каждого из стилей (баллы по опроснику
«Стили реагирования на изменения»)**

Уровень	Инноватор	Консерватор	Реактивный	Реализатор
Высокий	>24	>23	>21	>24
Средний	17–23	15–22	15–20	22–24
Низкий	<16	<14	<14	<18

Проверка внутренней валидности.

Для проверки внутренней валидности опросника проводилась проверка показателей авторского опросника с показателями методик: «Толерантность к неопределенности», тест-опросник Д. Кейрси, авторская анкета, стили деятельности, методикой измерения обобщенной инновационной диспозиции (табл. 3).

Как видно, опросник демонстрирует высокую степень связи со всеми опросниками и подтверждает соответствие модели стилей реагирования на изменения (см. рис.).

Проверка внешней валидности

Рассмотрим связь стилей реагирования на изменения с внешним критерием – оценкой по компетенции «Готовность к изменениям», а

именно с индикатором компетенции «принимает изменения и быстро адаптируется в изменяющихся условиях». Отметим, что для организации, в рамках которой проводилась данная часть исследования, характерен широкий спектр изменений: изменение в составе высшего руководства, изменения стратегии и политики компании, изменения в ресурсах. Фактически фиксировалось поведение личности в ситуации организационных изменений. Результаты показывали, что инновационный и реализующий стили положительно коррелируют с данной компетенцией ($0,624$, $p < 0,0001$ и $0,240$, $p < 0,16$), консервативный и реактивный – коррелируют отрицательно (- $0,552$, $p < 0,0001$ и - $0,179$, $p < 0,3$).

Помимо ситуации организационных изменений важно было рассмотреть ситуацию изменений в случае возможности контроля внешних условий. Для проверки связи внешней валидности опросника с поведением проведена серия экспериментов. В эксперименте независимая переменная представляла собой моделированную ситуацию внешнего воздействия, запускающего процесс изменений. Всего в эксперименте участвовало 53 испытуемых, 7 групп. Каждая из групп являлась гетерогенной: в нее входили представители разных стилей. В некоторых группах не было реактивного стиля, остальные стили были представлены. Среднее количество человек в каждой группе составляло семь испытуемых.

Таблица 3

Проверки связи авторского опросника с другими методиками

Показатели опросников	Инновационный стиль		Консервативный стиль		Реактивный стиль		Реализующий стиль	
	Коэффициент корреляции	Уровень значимости						
J	-,280**	0,009	,356**	0,001	,105	0,336	-,111	0,308
Когнитивный компонент	,440**	0	-,491**	0	-,123	0,259	,124	0,256
Аффективный компонент	,276**	0,01	-0,19	0,078	,259	0,388	0,134	0,218
Поведенческий компонент	,493**	0	-,483**	0	-,320**	0,003	,327**	0,002
Среднее Тolerантность к неопределенности	,364**	0,001	-,228*	0,033	-,253*	0,018	,325**	0,002
E	,341**	0,001	-,391**	0	-,375**	0	,430**	0
					-,372**	0	,334**	0,002

I	-,325**	0,002	,364**	0,001	,324**	0,002	-,292**	0,006
S	-,420**	0	,458**	0	0,038	0,727	-0,005	0,965
N	,448**	0	-,486**	0	-0,057	0,603	0,005	0,964
T	-0,121	0,268	0,164	0,131	-0,06	0,581	0,087	0,426
F	0,143	0,189	-0,183	0,092	0,027	0,806	-0,065	0,551
Прагматик	0,059	0,809	0,108	0,661	-0,216	0,374	0,323	0,177
Рефлексирующий	-0,342	0,152	,709**	0,001	0,438	0,061	-0,214	0,38
Теоретик	-0,296	0,219	,526*	0,021	0,165	0,5	0,013	0,959
Деятель	0,393	0,096	-0,439	0,06	-0,116	0,637	0,087	0,722
Консерватор (по опроснику Кейрси)	-,271*	0,012	,345**	0,001	,230*	0,033	-,216*	0,046
Инноваторский (по опроснику Кейрси)	,495**	0	-,526**	0	-,261*	0,015	,235*	0,029

Примечания. ** Уровень значимости 0,01, * Уровень значимости 0,05.

По категориальной сетке наблюдения было проведено наблюдение за поведенческими проявлениями испытуемых, осуществляемое экспертами-психологами на основе видеозаписи.

Выявилось, что для испытуемых инновационного стиля характерно активное экспериментирование при подготовке решения задачи, они сразу эмоционально включаются в задачу и переходят от одной идеи к другой. При этом реализаторы также практически сразу активно включаются в задачу, но начинают скорее пробовать одно из решений, сгенерированных инноваторами. Реактивный и консервативный стили выступают, скорее, в роли пассивных наблюдателей.

Наиболее четко различия между стилями проявились в кульминационный переход от стадии «хаоса» к стадии «интеграция» (стадии, выделенные В. Сатир) [Satir, 1991]. Так, изначальный эмоциональный подъем при сообщении об изменениях угасал, когда группа сталкивалась с тем, что ни одно из решений не работает на практике. Именно в этот момент проявлялись следующие модели поведения:

Испытуемые *консервативного стиля* начинают так называемый саботаж в виде фраз «у вас не получится», «это невозможно сделать», «должен вам сказать, что у *вас* неперспективное решение», «это нецелесообразно», «есть вещи, которые нельзя сделать», «вы с этим инструментом не сделаете, у вас может случайно получиться», «яйцо скользкое», «я вам сразу сказал, невозможно это сделать». Консерваторы аргументированно доказывают всей группе, в чем их недостатки по решению задачи или почему задачу невозможно выполнить. Характерно, что консерваторы также отстраняются от работы (как просто не вовлекаясь в дальнейшее решение, так и физически уходя по «своим делам»).

Испытуемые *реактивного стиля* начинают поддаваться влиянию консерваторов и начинают обдумывать процесс, отрываясь от группы, либо открыто саботировать процесс, не ссылаясь на «нечелесообразность» («я не буду так работать», «я хочу обратно в свою команду»). При этом если представители реализующего и инновационного стиля включают их в свой процесс (навязывают роли), то они включаются и в этот процесс.

Испытуемые *инновационного стиля* начинают спорить с «консерваторами» и доказывать, что задача имеет решение, начинают предлагать новые идеи. Именно инноваторам принадлежат идеи, которые помогали решать внешне «нерешаемую задачу». Важно отметить, что как только принималось решение о пути работы группы, инноваторы сразу же активно включались в процесс в качестве исполнителей.

Испытуемые *реализующего стиля* продолжают дорабатывать старые идеи (разрозненно, поодиночке) и развивать идеи, предложенные инноваторами. Поскольку именно реализаторы выполняют работу

«руками», т.е. реализовывают идеи (планомерно, спокойно), то именно они становятся затем руководителями процесса и распределяют роли. Характерными фразами для реализаторов являются высказывания, относящиеся к доработке решения «подождите, вот у меня получилось», «ты становишься по центру», «нормально, у нас все получается».

Рассмотрим различия по *социально-демографическим* характеристикам: пол, возраст, профессиональный статус.

По такому параметру, как *пол*, выявлены значимые различия между стилями. Для мужчин характерна большая выраженность консервативного стиля. Анализ связи возраста респондентов и результатов по опроснику не выявил значимых корреляций.

В свою очередь, анализ принадлежности респондентов к *должности* руководителя показал значимые различия по реактивному и реализующему стилю. Руководители в отличие от других категорий выборки чаще относятся к реализующему стилю, для них характерна также большая выраженность поведенческого компонента толерантности к неопределенности. Данные результаты можно объяснить необходимостью в принятии и внедрении изменений руководителями.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, получены благоприятные показатели внутренней и внешней валидности, надежности – согласованности, нормальности опросника «Стили реагирования на изменения» (см. Приложение).

В качестве перспективы дальнейшей работы над методикой мы планируем ее стандартизацию на более обширной выборке, использование ее в организациях, в общественных процессах, при решении актуальных задач по управлению изменениями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г.М. Социальная психология: Учеб. для вузов. – М.: Аспект-Пресс, 2000.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: Мастерство, 2002.
3. Белинская Е.П. Идентичность личности в условиях социальных изменений: Дис. ... д-ра психол.наук. – М.: МГУ им.М.В. Ломоносова, 2006.
4. Либина А., Либин А. Стили реагирования на стресс: психологическая защита или совладание со сложными обстоятельствами?// Стиль человека: психологический анализ / Под ред. А.В. Либина. – М.: Смысл, 1998. – С. 190–204.
5. Мерлин В.С. Структура личности: характер, способности, самосознание: Учебное пособие по спецкурсу «Основы психологии личности».

- сти». – Пермь: МГПИ, 1990. – 110с.
6. Мerton Р. Социальная теория и социальная структура. – М.: АСТ: Хранитель, 2006. – 880 с.
 7. Милорадова Н.Г. Психология и педагогика: Учебник. – М.: Гардарики, 2005. – С. 310–313.
 8. Овчинников Б.В., Павлов К.В., Владимирова И.М. Ваш психологический тип. – СПб.: «Андреев и сыновья», 1994.
 9. Орлова Э.А. Современная городская культура и человек. – М.: Наука, 1987.
 10. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
 11. Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. – М.: ИПЛ, 1989.
 12. Советова О.С. Социальная психология инноваций: основания, исследования, проблемы: Дис. ... д-ра психол. наук. – СПб., 1998.
 13. Сычева М.П. Социально-психологические особенности поведения сотрудников организации в условиях изменений: Дис. ... д-ра психол. наук. – М., 2011.
 14. Morris, C.W. Varieties of Human Value// Humanist. – 1956. – V. 16. – P. 153–161.
 15. Musselwhite, C. and Randell Jones R. Dangerous opportunity: making change work. – Philadelphia: Xlibris Corporation, 2004.
 16. Rogers, E.M. Diffusion of innovations (4th ed.). – N.Y.: Free Press, 2003.
 17. Satir, V., Gomori, M., Banmen, J., Gerber, J.S. The Satir Model: Family Therapy and Beyond. – Palo Alto, CA: Science and Behavior Books, 1991.
 18. Scott, C.D. and Jaffee, D.T. Managing Change at Work. – Menlo Park, CA: Crisp Publications, 1995.
 19. Tajfel, H. Social stereotypes and social groups // Turner J.C., Giles H. (eds.) Intergroup behavior. – Oxford: Basil Blackwell, 1981. – P. 144–167.

Приложение

**Опросник «Стили реагирования на изменения»
(Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева)¹**

Опросник позволяет выявить предпочтаемый Вами тип отношения к изменениям и нововведениям. Точность результатов будет зависеть от степени Вашей откровенности. Предлагаемые Вам утверждения не являются правильными или неправильными, а лишь констатируют определенные различия в деятельности людей.

Внимательно прочитайте каждое утверждение и поставьте от 1 до 3 баллов каждой паре утверждений, выделенных одним цветом. Суммарная оценка должна равняться 3 баллам.

В зависимости от того, насколько Вы согласны с утверждением А или В, проставьте утверждению 0, 1, 2 или 3 балла.

0 = Почти никогда

1 = Иногда

2 = Часто

3 = Почти всегда

Помните, что сумма баллов каждой пары утверждений должна равняться 3. Используйте целые числа, а не дробные.

Например,

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Я ценю традиции | 2 |
| 2. Я разрываю традиции | 1 |

1. Стressовую ситуацию я использую как возможность доказать, что я могу справиться с ней.	
2. В стрессовой ситуации я бываю раздражен и эмоционален.	
3. Я предпочитаю применять стандартные и проверенные временем способы к решению задач.	
4. Я предпочитаю искать новые способы к решению задач.	
5. Я бываю встревожен, обеспокоен и напряжен, когда узнаю какую-либо неожиданную новость.	
6. Я воспринимаю новости как возможность изменить ситуацию к лучшему.	
7. Обращаясь к другим, я склонен соблюдать формальности, этикет.	

¹ Представлены примеры утверждений опросника (сокращенная версия).

8. Обращаясь к другим, я склонен общаться неформально.	
9. Резкие изменения могут выбивать меня из колеи: мне сложно организовать себя, начать действовать.	
10. В ситуации неопределенности и резких изменений обычно я сразу принимаю решение и начинаю действовать.	
11. Стабильность, устойчивость в жизни лучше, чем резкие изменения.	
12. Изменения в жизни всегда к лучшему.	
13. Мне нравится реализовывать проекты как в начале, когда много неопределенности, так и в конце, когда все предельно ясно.	
14. Предпочитаю приступать к проектам, когда уже ясно, как его выполнять, накоплен опыт по проекту.	

Ключи

Посчитайте количество баллов по каждому из стилей. Наибольшее количество баллов соответствует наиболее выраженному стилю реакции на изменения.

Консервативный стиль	Инновационный стиль	Реактивный стиль	Реализующий стиль
3	4	2	1
7	8	5	6
11	12	9	10
16	15	14	13
20	19	17	18
21	22	35	36
23	24	38	37
25	26	41	42
27	28	44	43
29	30	46	45
31	32	47	48
34	33	50	49
40	39	52	51
Всего	Всего	Всего	Всего

Описание стилей реагирования на изменения

Консервативный стиль

Редко видят необходимость в изменениях. Стабильность предпочитают изменениям.

Для того чтобы принять изменения – необходимо аргументировано, в деталях описать их необходимость. Представляется сложным переубедить консерваторов в необходимости изменений, поскольку старый порядок по определению лучше нового. И даже при понимании объективной необходимости консерваторам свойственно долго перестраиваться. При внедрении изменений, скорее, продолжают работать по тем же правилам, что и раньше. Позже всех начинают работать по новому (скрытое сопротивление). Изменения вызывают скорее негативные эмоции.

Высказывания данного типа:

- «Не принимаю всерьез изменения в компании».
- «Все новое – это хорошо забытое старое».

Реактивный стиль

Воспринимают изменения эмоционально. Стабильность предпочитают изменениям.

Для того чтобы принять изменения – необходимо показать их личную выгоду, сопереживать им, помогать преодолеть им стресс и дискомфорт. Ярко выражены эмоциональные реакции, что проявляется в открытом сопротивлении.

Высказывания данного типа:

- «Хочу быстрее преодолевать барьеры».
- «Изменения сильный стресс, как получать от этого удовольствие?»

Инновационный стиль

С легкостью принимают изменения, готовы быть инициаторами изменений. Эмоционально вовлекаются в любые новые начинания и инициативы, даже если не видят объективной необходимости.

Высказывания данного типа:

- «Нравится сам процесс изменений. Азарт, преодоление трудностей – для меня это форма внутренней борьбы».

- «Без изменений жить невозможно».

Реализующий стиль

Поддерживают и принимают изменения, если видят объективную необходимость или личную выгоду. Предпочитают нововведения стабильности, однако не готовы принимать любую идею.

Могут быть инициаторами перемен, если видят потребность и необходимость. Рассудительны при работе в новых условиях. Хорошие реализаторы изменений. Заключают в себе готовность к новому, характерную для инноваторов и рассудительность, характерную для консерваторов.

Высказывания участников данного типа:

- «Изменения как река, у реки нет одинаковых берегов, жизнь течет».
- «Я изменения переживаю нормально, можно сказать, вообще не переживаю».

Социально-психологические факторы эффективности посредничества

Медиация как «новая коммуникативная практика в разрешении конфликтов» широко зарекомендовала себя в мире [1]. Постепенно происходит «революция» методов урегулирования конфликтных ситуаций, и лидирующие позиции в разрешении конфликтов в различных сферах жизнедеятельности занимает медиация. На государственном уровне медиация приобретает узаконенный статус. В январе 2011 года в России вышел Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)».

Масштаб интереса к процедуре посредничества вызван значительными преимуществами данной процедуры по отношению к существующим методам разрешения конфликтов. Прежде всего, отмечается положительное влияние *присутствия третьей стороны*, что способствует снижению деструктивной направленности конфликтующих сторон. Процедура медиации оказывается предпочтительной по отношению к иным, например, судебным процессам, вследствие *активного участия сторон* в выработке итогового соглашения, в результате чего оно оценивается как предельно справедливое. Кроме этого, отмечается значительная экономия временных и финансовых ресурсов в случае обращения к процедуре медиации.

Медиация разворачивается на базе разрешения конфликта. В социальной психологии проблема, связанная с изучением конфликтов, представляется фундаментальной [2]. Современными учеными в области конфликтологии отмечается «решающая роль конфликтов», как в жизни отдельного человека, так и общества в целом [3]. Этим определяются многочисленные исследования проблем возникновения и эффективного разрешения конфликтов.

Успешность разрешения конфликтной ситуации в случае использования процедуры медиации зависит от ряда факторов, которые могут быть схематично представлены в трех блоках:

- 1) профессионализм и личностные качества медиатора;
- 2) специфика конфликта;
- 3) особенности противоборствующих сторон.

Анализ этих факторов является предметом нашего дальнейшего анализа.

Профессионализм, личностные качества посредника

Специалисты практической психологии отмечают, что «личность психолога есть неотъемлемая часть метода» [8]. В медиации, как в процессе социально-психологического толка, также отводится важное место личности медиатора. Медиатор выступает носителем определенного опыта и оказывает непосредственное влияние на эффективность процедуры медиации.

Первые попытки внедрения процедуры медиации в жизнь общества осуществлялись индивидами из различных профессиональных сообществ. Так, чаще всего свою карьеру с медиативной практикой связывают юристы, психологи, консультанты, социологи. Происходит это, вероятно, потому, что медиация представляет собой симбиоз знаний этих гуманитарных наук. Примечательно высказывание А.Е. Молотникова, кандидата юридических наук, о том, что «наиболее эффективным медиатором может стать лишь тот кандидат, который обладает юридическими знаниями, имеет навыки психолога и мудрость судьи» [16].

В современном мире, для того чтобы стать профессиональным медиатором и иметь высокий рейтинг в профессиональном сообществе, недостаточно высшего образования и некоторых личностных качеств. Существуют стандарты для оценки профессионализма и квалификации медиаторов, включающие в себя набор знаний и навыков, необходимых в данной сфере деятельности. Эти стандарты в обязательном порядке предполагают наличие успешного опыта в разрешении конфликтных ситуаций в ходе медиативной процедуры. В нашей стране регуляция уровня профессионализма медиаторов осуществляется «Программой подготовки медиаторов», опубликованной в марте прошлого года.

Эффективность деятельности медиатора во многом зависит от его умения корректно производить выбор стратегий и тактик работы с учетом специфики конкретной ситуации. Анализ ситуационной переменной важен как для постановки целей и способов их достижения, так и для определения необходимой степени вмешательства третьей стороны в ходе переговорного процесса.

На сегодняшний день мировая практика медиации владеет огромным багажом техник. Традиционно выделяют техники рефлексивного, контекстуального и независимого вмешательства [24].

Использование *техник рефлексивного вмешательства* направлено на установление и поддержание контакта между медиатором и участниками, выстраивание доверительных отношений с участниками конфликта, что, по мнению ряда авторов, способствует эффективности медиации.

Для оптимизации отношений между сторонами и продвижения в решении проблемы используется арсенал *техник контекстуального вмешательства*.

В тех подходах к медиации, в которых представляется возможным влияние медиатора на принимаемое решение, активно используются *техники независимого вмешательства* (вынесение собственных предложений, оценка итогового соглашения, проверка его на реалистичность).

Продолжительный период времени в качестве психологических механизмов, обеспечивающих эффективность людей в различных сферах деятельности, рассматривались когнитивные процессы. Современные исследования профессиональной и личностной успешности индивида, эффективности совладания с окружающей средой, успешности в социальных взаимодействиях ставят в центр внимания *способности в эмоционально-мотивационной и социальной сфере* [20, 22, 25].

Мы предполагаем, что особое значение для успешной медиативной практики приобретают способности и навыки человека в эмоциональной сфере. В одной из последних своих работ Т.Ю. Базаров пишет: «Медиатор с необходимостью должен обладать *эмоциональной компетентностью*» [4]. В качестве основных умений медиатора выделяются следующие компоненты:

- *влиятельность* – установление личного эмоционального контакта с участниками, получение кредита доверия с их стороны, а также создание условий для раскрытия потенциала и дальнейшего развития участников;
- *проницательность* – выявление и анализ личных способностей каждого из участников, оценка диапазона возможностей личностных изменений;
- *толерантность* – способность безоценочного поведения медиатора по отношению к другим участникам взаимодействия, принятие различных форм самовыражения и точек зрения в группе.

В обзорной статье по эмоциональному интеллекту Р.Д. Робертс и др. отмечают, что эмоциональный интеллект «чрезвычайно важен для некоторых профессий, связанных с общением» [17, с. 23]. Умение налаживать контакт с людьми, поддерживать и направлять ход общения, тактично и дипломатично подходить к разрешению разногласий является ключевой компетенцией медиатора. Работа над данной компетенцией неотделима от личного самосовершенствования – развития таких эмоциональных характеристик, как самосознание, саморегуляция, мотивация, социальная чуткость и эмоциональное лидерство [9].

Конфликтное взаимодействие часто сопровождается деструктивными эмоциями противоборствующих сторон. Понимание эмоций человека позволяет медиатору осуществлять наиболее тактическое поведение по отношению к клиенту. В. Мастенбрук отмечает, что качественная интерпретация эмоций, возникающих во взаимоотношениях субъектов, открывает возможность регуляции эмоций сторон-участников [15]. Контроль над эмоциональными вспышками участников конфликта, выявление и толкование их истинных состояний приводит к «вентилированию эмоций» у противоборствующих сторон и формирует предпосылки для возникновения позитивных эмоций. В целом, в ситуации общения высокоеффективные индивиды отличаются от низкоэффективных владением ситуацией, которое предполагает управление собственными эмоциями, считывание и контроль эмоций собеседников, способность легкой перестройки в зависимости от изменения ситуации в целом и ее компонентов, а также прогноз возможных проблем и их успешное предотвращение.

Специфика конфликтной ситуации

Эффективность медиации в значительной степени зависит и от характеристик конфликтной ситуации. В наиболее общем виде *конфликт* характеризуется наличием противоречия у взаимодействующих субъектов, которое проявляется в их противодействии и сопровождается негативными эмоциями.

Особое значение имеет *восприятие конфликтной ситуации* субъектами взаимодействия. Конфликтная ситуация оказывается субъективно представленной в сознании каждого из участников конфликта и имеет определенную личностную значимость для них. Согласно психологической теории переживания Ф.Е. Василюка, возможные расхождения в представлении участников конфликта о наличной ситуации обусловлены их субъективными составляющими. Таким образом, происходит оценка трудности ситуации, ее значимости для индивида и выявление необходимых ресурсов для ее преодоления [7].

Совместно с когнитивным анализом ситуации, в рамках данной концепции, особое место отводится исследованию различных эмоциональных состояний, сопровождающих конфликтную ситуацию. Ф.Е. Василюк говорит о «смыслопорождении» как формировании нового смысла ситуации, ее ценностного содержания и эмоционального равновесия индивидов. Данное положение находит подтверждение и в концепции «принципиальных переговоров». Для достижения результатов необходимо предельное внимание к своим эмоциям и к эмоциям других людей, важно «обнаружить» эмоции, признать их законными, постараться понять их причину и найти способы для их эффективного урегулирования [18].

Другой важной переменной, оказывающей влияние на процесс, эффективность разрешения конфликта, М. Доич считает *особенности взаимоотношений между конфликтующими сторонами*. Автор делает акцент на ожиданиях, стереотипах субъектов в отношении друг друга, рефлексии в ее социально-психологическом значении. Важность верного понимания внутреннего мира противника для эффективности взаимодействия также отмечал в своих работах и В.А. Лефевр [13]. Представим кратко иные переменные, выделяемые М. Доичем при анализе конфликта:

- *природа конфликта* (его основания, границы, причины);
- *социальная среда, в которой представлен конфликт* (в данном контексте необходимо учитывать существующие нормы и институты, опыт в разрешении конфликтов и др.);
- *заинтересованные стороны* (следует отметить, что процедура медиации предполагает присутствие всех заинтересованных сторон на переговорных сессиях и не может быть реализована в случае, если спор затрагивает интересы третьей стороны (не участвующей в медиации) или публичные интересы);
- *стратегии и тактики*, выбираемые конфликтующими сторонами в ходе взаимодействия;
- *результаты конфликта* (здесь имеются в виду цели, преследуемые сторонами: возможные выгоды, ориентация на сохранение долгосрочных отношений и др.) [11].

Стороны конфликта прибегают к примирительной процедуре медиации, как правило, в случае высокой интенсивности конфликта. Под *интенсивностью конфликта* понимается степень противодействия сторон и сопутствующие этому эмоциональные переживания. При высоком накале спора открывается деструктивная направленность субъектов взаимодействия (пресечение, обструкция действий партнера), ситуация воспринимается как «несовместимая» и обнаруживает себя в активном противодействии сторон [12]. многими авторами отмечается значительное снижение эффективности процедуры медиации в конфликтных взаимодействиях с высоким уровнем напряженности [10, 21].

Первоначальное стремление к обладанию каким-либо объектом (материальной, социальной или же духовной ценностью) может превратиться в личный конфликт, в результате которого «проблемой» становится оппонент. Наиболее эффективным способом выхода из такого «гипертрофированного» конфликта является преобразование разногласий в поиск решения, что приводит к «взаимному обогащению» сторон [19]. Авторы утверждают, что возможность реализации данного подхода находится в тесной связи с уровнем индивидуальных

способностей участников переговорного процесса. В качестве ключевых умений выделяются «социальное чутье» (чувство тонкостей проблемной ситуации) и «гибкость» (вариабельность решений в зависимости от особенностей ситуации) участников переговорного процесса.

Несколько с другого ракурса анализ данной проблемы представлен в работе С. Фишера. Исследователь аргументирует необходимость предварительного разведения позиций и интересов противоборствующих сторон. С. Фишер для анализа того, что говорят и что хотят субъекты взаимодействия в конфликте, предложил использовать трехслойную модель «The Onion» (рис.1).

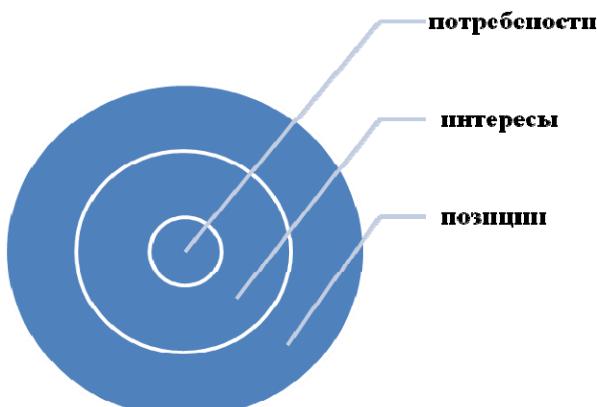


Рис. 1. Модель С. Фишера «The Onion»

Верхний слой включает в себя позиции, которые субъект заявляет оппоненту открыто. Это то, что он *проводит* своей целью. Следующий слой представлен непосредственными интересами субъекта - то, что в действительности он *хотел добиться*. Центральное место занимают наиболее фундаментальные потребности, которые *стремится удовлетворить* человек в данной ситуации [23]. В нестабильных ситуациях, оцениваемых человеком как опасные и конфликтные, люди в большей степени склонны скрывать свои истинные потребности и интересы и выдвигать на первый план так называемые позиции. С другой стороны, оппоненты демонстрируют свои позиции для получения дополнительных выгод от конфликта. В-третьих, участники могут непреднамеренно смешивать провозглашаемые позиции с собственными интересами или же иметь сложности в четком и полноценном формулировании того, что они хотят. Формирование у конфликтующих сторон понимания интересов и потребностей друг друга является

ется одной из задач медиатора и обеспечивает переход на более глубокий уровень анализа проблемы.

Успешность процедуры медиации может быть практически недостижима в случае значительной нехватки ресурсов, дисбаланса сил оппонентов, вовлечения категоричных принципов.

Индивидуальные особенности противоборствующих сторон

Парадоксальной, на первый взгляд, выглядит ситуация, в которой люди, находясь в эпицентре конфликта, испытывая спектр негативных эмоций по отношению друг к другу и неспособные конструктивно взаимодействовать, обращаются, тем не менее, к процедуре медиации, одним из фундаментальных положений которой является ориентация на совместное решение проблемы. Добровольность обращения к данной форме разрешения конфликтов обусловлена рядом преимуществ медиации относительно других существующих способов. Весомым фактором оказывается возможность достижения наиболее выгодного соглашения, ощущение подконтрольности ситуации и, в дополнение к этому, экономия средств, времени и негласность разбирательства. Совокупность этих переменных формирует направленность и устойчивость намерений индивида на урегулирование конфликта с противоборствующей стороной в ходе переговоров с участием третьей нейтральной стороны. Таким разом, *мотивационная составляющая* является одной из основных переменных, оказывающих непосредственное влияние на эффективность медиации.

На наш взгляд, эффективность медиации находится в тесной зависимости от *личностного потенциала участников конфликта*. В это понятие мы вкладываем способность субъектов «держать» под контролем собственные импульсивные порывы, их (субъектов) устойчивость к внешним воздействиям, способность совладать со стрессом. Был показано, что существует зависимость между эффективностью деятельности человека в сложной ситуации и его психологической устойчивостью [3].

Ведущие авторы в области исследования эмоционального интеллекта отмечают, что владение навыками анализа и переработки эмоциональной информации способствует повышению эффективности мышления, деятельности, межличностных отношений и личностному росту [26]. Высокий уровень «эмоциональных возможностей» участников конфликта облегчает процесс установления и поддержания контакта, характеризуется готовностью сторон к рассмотрению интересов оппонента, исключает стремления сторон к «эмоциональному шантажу» и манипуляциям.

Кроме этого, определяющее воздействие на эффективность процедуры медиации и ее исхода могут иметь интеллектуальные способности

сти оппонентов, наличие опыта в ведении переговоров, высокий статус или значительные финансовые преимущества одной из сторон.

Анализ переменных, составляющих платформу для повышения эффективности медиации, несомненно, предоставляет значительный интерес для социально-психологической практики. Однако, простого обзора факторов, в той или иной степени связанных с успешностью разрешения конфликтного взаимодействия в ходе медиации, явно недостаточно. Углубленный анализ и детальная проработка обозначенных конструктов могут стать предметом более детальной научной работы.

В рамках одного из исследований ставилась цель выявить и проанализировать взаимосвязь между эмоциональными факторами личности медиатора и эффективностью медиации. Под эмоциональными факторами в исследовании рассматривались компоненты эмоционального интеллекта медиатора. В данной работе эмоциональный интеллект определялся в широком смысле, как способность опознания, понимания и управления собственными эмоциями и эмоциональными состояниями других людей [14]. В работе анализировалась взаимосвязь эмоционального лидерства посредника с эффективностью медиации. Под эмоциональным лидерством мы понимаем способность индивида управлять эмоциями другого человека, влиять на его эмоциональное состояние. Эффективность медиации рассматривалась как степень достижения конфликтующими сторонами соглашения, удовлетворяющего интересам обеих конфликтующих сторон.

Для проверки гипотезы о взаимосвязи были смоделированы несколько серий конфликтных ситуаций. В качестве материала для моделирования процесса медиации использовался предварительно разработанный нами ролевой конфликт. Участникам исследования предлагалось общее описание конфликтной ситуации и индивидуальные инструкции, содержащие позицию участника в конфликте (роль), его интересы и цели. Задачей участников было разрешить конфликтную ситуацию в процессе переговоров с участием посредника. По итогам переговоров подписывалось соглашение, заключающее в себе договоренность, к которой пришли стороны.

Выборку составили 53 человека в возрасте от 19 до 27 лет. Для диагностики уровня эмоционального лидерства использовался опросник ЭМин Д.В. Люсина. В качестве дополнительной методики использовалась адаптированная нами русскоязычная версия опросника TEIQue-SF К.В. Петридеса (Petrides) и А. Фэрхнема (Furnham). Для фиксации эффективности процесса медиации был сконструирован опросный лист, который предлагалось заполнить всем участникам по окончанию медиативной сессии. Для статистической обработки данных использовалась компьютерная программа SPSS 17.0.

Для исследования соотношения исследуемых переменных мы разделили выборку на три контрастные группы по признаку «уровень эмоционального лидерства посредника». Далее были проанализированы различия между группами по критерию «эффективность медиации».

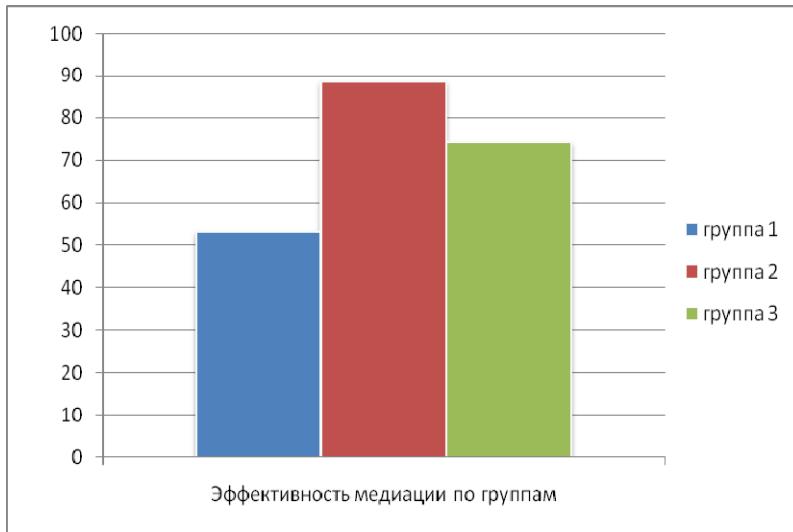


Рис. 2. Усредненные показатели эффективности медиации по трем группам:

группа 1 – медиаторы с низким уровнем способности эмоционального лидерства; группа 2 – медиаторы со средним уровнем способности эмоционального лидерства; группа 3 – медиаторы с высоким уровнем способности эмоционального лидерства

Данные, полученные в исследовании, позволили сделать вывод о различии эффективности медиации в группах с низким, средним и высоким уровнем эмоционального лидерства посредника. Как видно на рис. 2, эффективность медиации в «середней» группе значительно превосходит «низкую» группу и на уровне значимости $p < 0,05$ статистически достоверно выше эффективности медиации в группе с высоким уровнем эмоционального лидерства у медиаторов.

Закономерным и прогнозируемым, на наш взгляд, является положение о том, что эффективность медиации оказывается выше в группах, где медиатор обладает средними или высокими показателями эмоционального лидерства. Медиация представляет собой сложно контролируемый процесс управления взаимодействием между двумя

или более людьми, находящимися в сильном эмоциональном возбуждении, противостоянии интересов, целей и стремящимися «выжать» максимум для себя путем ущемления оппонента. Согласно модели интегративного принятия решения А. Филли (Filley), создание благоприятного климата, контроль поведения оппонентов, коррекция их поступков и отношений являются формирующими шагами на пути к принятию совместного решения. Умение тактично управлять эмоциональными переживаниями и проявлением эмоций участниками конфликта становится первой необходимой компетенцией медиатора.

Почему посредник с высоким уровнем эмоционального лидерства может быть менее успешным, чем его коллега со средними показателями? Для ответа на этот вопрос обратимся, прежде всего, к тому, что лежит за понятием «эмоциональное лидерство» человека. Ранее мы уже давали определение данного конструкта как способности контролировать интенсивность эмоций других людей, умения влиять на эмоциональное состояние собеседника. Данные эмоциональные возможности индивида являются базисом для развития таких социальных навыков, как содействие изменениям – способность инициировать преобразования, применение актуальных методов для расширения горизонтов деятельности и выбора оптимального пути урегулирования конфликта. Помощь в самосовершенствовании других людей, культуризация и закрепление личных взаимоотношений способствуют высокой эффективности взаимодействия с окружающими [6].

Великий русский писатель А.П. Чехов в одном из своих изречений говорит о необходимости колоссальной работы над собой для того, чтобы «по капле выдавливать из себя раба». Данная идея является актуальной и на сегодняшний день и может быть приложена к ситуации конфликтного взаимодействия с точки зрения необходимости интенсивной самостоятельной работы по переработке собственных эмоций и чувств. В конфликтной ситуации такая самостоятельная работа является неотъемлемой частью продуктивной работы над конфликтом. Способствует переходу от «эмоционального ослепления» конфликтом к возможности его рационального рассмотрения в ладу с собственными эмоциями. Анализ и переработка эмоциональных компонентов ситуации необходимы для реализации более глубинной работы с конфликтом, изменения отношения к его составляющим.

Высокий уровень способностей медиатора в работе с эмоциональными состояниями других людей с одной стороны, безусловно, способствует продвижению в разрешении конфликта. Медиатор помогает оппонентам выявить, осознать и переработать чувства и эмоции, касающиеся конфликтной ситуации. Чуткость, ощущение высокого профессионализма медиатора вызывают доверие к нему у конфликтующих сторон. Это приводит к снижению попыток самостоятельно вы-

явить, понять и разобраться с собственными эмоциональными переживаниями, перекладыванию ответственности и принятия решения на медиатора. Смещение «центра работы» может происходить и неявным образом. В классическом варианте медиации не предполагается включение медиатора в процесс выработки и принятия решения, а только создание им оптимальных условий для этого. Тем не менее, участники могут интуитивно улавливать направление, задаваемое медиатором, представляя его как собственное решение. Эмоциональное лидерство медиатора создает атмосферу возбужденности, энтузиазма у сторон, однако принятые «на волне» решение часто может терять свою энергию по прохождению некоторого времени после медиативной сессии. Отсутствие напряженной внутренней работы по истинному формированию идей, путей выхода из конфликтной ситуации может приводить к последующей переоценке принятого в ходе медиации соглашения, неудовлетворенности им и вследствие этого – нежелания выполнять принятые обязательства.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе был проведен обзор социально-психологического феномена медиации, зафиксированы существенные положения в современных исследованиях факторов, влияющих на эффективность посредничества.

Одним из центральных положений работы является идея об особом значении эмоциональных черт личности, способностей и навыков посредника в эмоциональной сфере для успешной медиативной практики. По итогам собственного социально-психологического исследования была выявлена взаимосвязь между уровнем эмоционального лидерства посредника и эффективностью процесса медиации.

Продолжение исследований в данной области возможно в сфере дальнейшего изучения факторов эффективности медиации. Актуальным остается анализ личности медиатора. Возможно ли существование некоторого архетипа, соответствие которому прогнозирует успешность в медиации?

Однако для дальнейшего изучения процесса медиации, на наш взгляд, необходима, прежде всего, разработка особого методического инструментария, а также методологических оснований данного конструкта. Невозможность сопоставления данных и выработки «единых законов» медиации связана с трудности методологического характера:

- критерии эффективности;
- способ получения данных;
- корректность сравнения разных типов данных;
- «чистый эффект» медиаторства и др. [5].

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аллахвердова О.В. Медиация – новая коммуникативная практики в разрешении конфликтов // Журнал социологии и социальной антропологии. – Т. 9. 2006. №4. – С. 31–49.
2. Андреева Г.М. Социальная психология. – М.: Аспект Пресс, 2004.
3. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Конфликтология. – М: ЮНИТИ, 2000.
4. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты. Практическое пособие. – М.: Кнорус, 2011.
5. Бесемер Х. [Besemer C.] Медиация. Посредничество в конфликтах: пер. с нем. Н.В. Маловой. – Калуга: Духовное познание, 2004.
6. Бояцис Р. [Boyatzis R.], Макки Э. [McKee A.] Резонансное лидерство: пер. с англ. А. Лисицыной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
7. Василюк Ф.Е. Психология переживания. Анализ преодоления критических ситуаций. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1984.
8. Введение в практическую социальную психологию / под ред. Ю.М. Жукова, Л.А. Петровской, О.В. Соловьевой. – 3-е изд., испр. – М.: Смысл, 1999.
9. Гоулман Д. [Goleman D.], Бояцис Р. [Boyatzis R.], Макки Э. [McKee A.] Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта: пер. с англ. А. Лисицыной. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
10. Гришина Н.В. Психология конфликта. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
11. Доич М. Разрешение конфликта (конструктивные и деструктивные процессы) // Конфликтология: хрестоматия / сост. Леонов Н.И.; гл. ред. Д.И. Фельдштейн. – М.: Моск. психол.-соц. ин-т, 2004. – С. 53–69.
12. Донцов А.И., Полозова Т.А. Проблема конфликта в западной социальной психологии // Психологический журнал. Т. 1. №6. 1980. — С. 119-123.
13. Лефевра В.А, Конфликтующие структуры. – 3-е изд. – М.: Институт психологии РАН, 2000.
14. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭмИн // Психологическая диагностика. – 2006. – №4. – С. 3–22.
15. Мастенбрюк В. [Mastenbroek W.] Переговоры: пер. с голланд. Е. Дементьевой. – Калуга: Калужский Институт социологии, 1993.
16. Молотников А. Е. Медиация // Медиация. Новый подход к разрешению конфликтов (Дайджест). – Пермь, 2009. – С. 79–84.
17. Робертс Р.Д. [Roberts R.D.], Мэттьюс Дж. [Matthews G.], Зайднер М. [Zeidner M.], Люсин Д.В. Эмоциональный интеллект: проблемы тео-

- рии, измерения и применения на практике // Психология: Журнал Высшей Школы Экономики. 2004. Т. 1. № 4. – С. 3–24.
18. Фишер Р. [Fisher R.], Юри У. [Ury W.] Путь к согласию или переговоры без поражения. – М.: Наука, 1992.
19. Шмидт У.Х. [Schmidt W.H.], Тенненбаум Р. [Tannenbaum R.] Урегулирование разногласий // Harvard Business Review «Ведение переговоров и разрешение конфликтов», 2006. – С. 9–30.
20. Bar-On R. Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i) // R. Bar-On, J.D.A. Parker (eds.) Handbook of emotional intelligence. San Fra
21. Carnevale P.J., Pruitt D.G. Negotiation and mediation // Annual Review of Psychology, 1992. Vol. 43. P. 531–582.
22. Goleman D. Emotional intelligence: Issues in paradigm building // In C. Cherniss & D. Goleman (Eds.) The emotionally intelligent workplace. Jossey-Bass: San Francisco, 2001. P. 13–26.
23. Fisher S. Working With Conflict: Skills and Strategies for Action, Zed Books, London, July 2000.
24. Kressel K., Pruitt D. Mediation research: The process and effectiveness of third-party intervention. – San Francisco: Jossey-Bass, 1989. – P. 394–435.
25. Matthews G., Zeidner M., Roberts R. Emotional Intelligence. Science and myth. – The MIT Press, 2002.
26. Mayer J.D., Salovey P., Caruso D.R. Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications // Psychological Inquiry. – 2004. Vol. 15. – №3. [Электронный ресурс] URL: www.unh.edu/emotional_intelligence (дата обращения: 31.01.2012).

Андреева Ж.В.

Руководство по внедрению коучинга в работу организации¹

Коучинг – это более приятный путь улучшения бизнеса.
Джон Уитмор

Коучинг сегодня – понятие, известное все большему числу людей. Появившись в начале 70-х годов в США, коучинг стал активно востребованным в деловой сфере и в повседневной жизни современного человека. Во всем мире коучинг признан как современный инструмент личностного и профессионального развития, повышающий эффективность и раскрывающий внутренний потенциал человека.

Коучинг направлен на *изменение поведения человека, путем активизации мышления и поиска новых моделей поведения*. Коучинг не является всего лишь техникой, которая выручает и применяется в заранее определенных обстоятельствах. Это метод управления со своей собственной философией, технологией и правилами.

Предмет нашего исследования – бизнес коучинг (как стиль и инструмент менеджмента). Коучинг как *стиль менеджмента и отношений в целом* – это особым образом организованное взаимодействие между менеджером и подчиненным, которое предполагает признание уникальности каждого человека, доверие к его способностям, содействие максимальному раскрытию его ресурсов и выход на новый уровень ответственности сотрудников. Коучинг как *инструмент менеджмента* – это помочь сотрудникам в развитии и обучение в процессе совместной работы.

Коучинг дает много возможностей, таких как увеличение производительности и качества выполняемой работы, улучшение отношений в коллективе, удовлетворенность работой со стороны сотрудников, принятие ими ответственности за поиск решений и результаты своего труда, улучшение отношений с клиентами, и, как результат, создание благоприятного образа компании на рынке. При множестве плюсов, коучинг порождает не меньшее число вопросов, связанных с целесообразностью и способами включения коучинга в работу организации.

¹ Научный консультант – Т.Ю. Базаров, доктор психол. наук, профессор факультета психологии МГУ им. М.В. Ломоносова, научный руководитель ИППНИУ «Высшая Школа Экономики».

Цель нашей работы – найти ответы на вопросы, с которыми сталкивается собственник или руководитель бизнеса, задумавшиеся над необходимостью повышения эффективности работы компании и применении для этого методов коучинга. В процессе работы будут исследованы области применения коучинга, способы интегрирования коучинга в деятельность организации, основные инструменты коучингового взаимодействия. Также мы проанализируем опыт внедрения коучинга в работу компании (на примере крупнейшей компании пищевой промышленности).

Под **внедрением коучинга** в работу компании мы понимаем решение познакомить, заинтересовать и обучить сотрудников методике коучинга на всех уровнях исполнения и управления в организации.

Целью такого решения чаще всего является осознанное стремление авторов бизнеса и управляющей команды к развитию навыков высокой эффективности, лояльности, мотивации, сотрудничества и вовлеченности людей в успех этой компании. В этом случае – когда компания выбирает корпоративный путь обучения методике коучинга, – речь идет о полномасштабном проекте, который включает и обучение менеджеров методике коучинга, и индивидуальные коуч-сессии с менеджерами и руководителями нескольких уровней управления, и трансляцию принципов коучинга сверху вниз во всем объеме корпоративных коммуникаций и взаимодействий.

Далее мы приводим отличия коучинга от других методов повышения эффективности работы и развития сотрудников.

Таблица I

Отличие коучинга от консультирования, тренинга и наставничества

Метод	Цель	Ситуация ис-пользования	Ограничения
Тренинг	<i>Приобретение конкретных навыков, иногда – изменение отношения к работе</i>	Когда для эффективного выполнения работы не хватает конкретных знаний и навыков	Необходимость «перенесения» навыков из аудитории в реальность

Метод	Цель	Ситуация использования	Ограничения
Профессиональное консультирование	<i>Решение задачи через «покупку» этого решения</i>	Когда проблема находится в определенной «экспертной области» и не может быть эффективно решена внутри организации (отсутствуют время, знания, и выгоднее купить решение)	Затраты должны быть тщательно просчитаны. Как правило, не происходит (или происходит ограниченно) повышение компетентности клиента в отношении способов решения проблемы
Наставничество	<i>Решение задачи через обмен опытом внутри компании</i>	Когда внутри организации есть сотрудники компетентные в решении тех или иных вопросов. Когда необходима передача уже накопленного внутри организации опыта менее опытным сотрудникам	В основном передаются «готовые» решения. Это редко способствует развитию новых навыков
Коучинг	<i>Решение задачи через развитие самостоятельности и ответственности за результат у сотрудника</i>	Когда для успеха дела необходимы способность сотрудника к новаторству, самостоятельный поиск решений и чувство персональной ответственности за результат	Требует специальных навыков у руководителя (коуча). Организация должна поощрять самостоятельность, ответственность и предпримчивость сотрудников

Организация коучинга в вопросах и ответах

Вопрос – один из наиболее эффективных способов коммуникации и постижения реальности. Вопрос – основной инструмент коучингового взаимодействия. Таким образом, формат вопрос-ответ, на наш взгляд, вполне логичен, обоснован и эффективен для использования в нашей работе.

Мы выделили три группы вопросов:

1. Вопросы об организации (вопросы, в которых методы коучинга применимы, условия, созданные в компании для внедрения коучинга).
2. Вопросы о коучах (проводники коучинга в компании).
3. Вопросы о клиентах корпоративного коучинга.

Вопросы об организации

В решении каких рабочих задач применим метод коучинга?

1. Целевое управление компанией.
2. Стратегическое планирование.
3. Тактическое планирование.

4. *Индивидуальное развитие менеджеров*: развитие эмоциональной и мотивационной компетентности, освоение более эффективного стиля руководства.

5. *Управление личным временем*: определение важности вопроса, выявление причин потерь времени, расстановка приоритетов, особенности планирования и составления планов.

6. *Управление профессиональным развитием сотрудников*: выявление ценностей сотрудников, развитие инициативы сотрудника, готовности принимать на себя решения, определение причин и стимулов для мотивации и самомотивации сотрудников к профессиональному росту.

7. *Выработка индивидуального стиля работы сотрудника* (актуально для сферы услуг, продаж, в переговорах).

8. *Проведение любых инноваций*, связанных как с организационными и/или технологическими перестройками, так и с освоением новых рынков, продуктов.

9. *Вопросы, требующие творческого решения*: создание нового продукта, проекта, модернизация существующего решения.

10. *Оптимизация взаимоотношений*: выстраивание рабочих отношений, разрешение конфликтов, осознание индивидуальных особенностей.

11. *Командная работа*: формирование стратегии, анализ взаимодействия в команде, сплочение команды для решения общих задач (актуально, когда в одной группе работают сотрудники различных отделов, не подчиняющихся друг другу).

12. *Управление любыми ИЗМЕНЕНИЯМИ в работе организации*. Обсуждение в формате коучинга путей решения новых поставленных задач подчиненными, обеспечивает принятие этих целей сотрудниками и создает таким образом высокую мотивацию. Кроме того, сопротивление изменениям – процесс естественный, и оно не устраняется простым стимулированием, как материальным, так и нематериальным. Непосредственные исполнители могут найти лучшее решение для оптимизации и качественной перестройки работы.

Когда коучинг неприменим?

1. Если коучинг не «вписывается» в характер труда подчиненного. Необходимо, чтобы работники имели возможность из задач под-

разделения самостоятельно определять свои задачи и способы их достижения. Если же природа выполняемой работы такова, что она строго определяется и регламентируется должностной инструкцией, то потребность в коучинге как методе управления резко снижается. Это относится к рядовому персоналу, занятому в производстве и строительстве, операторам, т.е. там, где отклонение от стандартной схемы строго запрещено.

2. Недостаточный уровень подготовки сотрудника: квалификация и мотивация.

3. Критерий ВРЕМЯ/КАЧЕСТВО.

Если в ситуации главным критерием является ВРЕМЯ (например, при кризисах) и оптимальным является решение сделать все самому или отдать четкое распоряжение кому-либо другому, коучинг уступает место директивному управлению (как вариант – директивному коучингу). Если главное – КАЧЕСТВО результата, коучинг для повышения сознания и принятия ответственности будет иметь наибольшую отдачу.

Как корпоративная культура влияет на успешность внедрения коучинга?

Благодаря корпоративной культуре сотрудник отождествляет себя с компанией, чувствует свою причастность к общему результату и успеху компании. Осознание собственной значимости рождает желание развиваться, меняться, совершенствоваться.

Философия коучинга – это часть новой культуры, новый стиль и дополнительные методы в управлении. Люди недоверчиво относятся к любому новому подходу, особенно если коммуникации неразвиты и общие ценности в компании отсутствуют.

Коучинг в организации – показатель уровня корпоративной культуры. *Максимальный эффект от коучинга может быть достигнут, когда создается максимально высокая мотивация сотрудников за счет «сшивки» целей руководителя (организации) и сотрудника.*

С другой стороны, коучинг позволяет упрочить ценности, принятые в компании, когда сотрудники совместно с руководителем определяют нормы и цели, которые будут приняты в их коллективе, оценивают, насколько они сочетаются с генеральными целями компании, обсуждают способ управления, который будет применяться по отношению к ним. В результате этого диалога сотрудник лучше понимает, что надо сделать, и сам выбирает способ выполнения задачи. Работник получает возможность управлять своим трудом: распределять время, определять необходимые ресурсы. Одновременно он понимает и принимает свою ответственность за конечный результат. Именно это активизирует внутренние ресурсы и создает внутреннюю (нематериальную!) мотивацию, а также повышает удовлетворенность трудом.

С кого начинается коучинг в компании?

Коучинг в компании начинается с руководителя, а именно с осознания им того, что компания может работать более эффективно благодаря коучингу. После этого начинается коучинг высшего управленческого звена, и так далее, опускаясь на более низкие корпоративные уровни.

Ответы руководителя на нижеприведенные вопросы при внедрении коучинга в компании значительно проясняют понимание необходимости и возможности осуществления перемен в данное время и позволяют идентифицировать факторы, влияющие на перемены:

1. Каковы основные силы, которые помогают организации двигаться вперед?
2. Назовите 3 самые главные причины внедрения изменений в Вашей компании/подразделении.
3. Почему так важны перемены в этой области?
4. Как изменения в выбранной сфере повлияют на остальные направления деятельности компании?
5. Почему именно эти перемены нужны сейчас?
6. Готово ли выбранное структурное подразделение и, собственно, бизнес-направление деятельности компании к переменам?
7. Какие силы препятствуют достижению целей?
8. Насколько преодолимы барьеры на пути к изменениям?

Полученная информация позволит определить уровень и масштабность стратегии изменений, а также подготовить план реализации изменений.

Вопросы о коучах (проводниках коучинга в компании)

Кто может проводить коучинг в организации?

Существует два основных направления коучинга в организации: внутренний и внешний коучинг.

Внешний коучинг проводит приглашенный специалист (чаще всего для работы с топ-менеджментом и руководителем компании).

Внутренний коучинг проводит сотрудник компании (специалист HR-службы либо руководители подразделений).

В чем преимущества внешнего и внутреннего коуча?

Исходя из целей, которые перед собой ставит организация, и возможностей преодоления минусов каждого из подходов заказчик решает для себя, что лучше – «впустить» или «вырастить» коучинг в компании.

Таблица 2

Оценка преимуществ использования внешнего и внутреннего коучинга

Критерии оценки	Внешний коуч	Внутренний коуч
Уровень доверия	+	-
	зачастую проще установить доверительные отношения с клиентами (профессиональный стандарт конфиденциальности), отсутствует конфликт интересов	чаще всего транслирует интересы компании, не всегда может быть независим и непредвзят в принятии ситуации, что снижает уровень доверия (возможно преодолеть, если руководитель способен создать атмосферу, поддерживающую коучинг)
Время на работу с клиентом	+	-
	коучинг более эффективно работает в том случае, когда процесс структурирован и носит регулярный характер, что проще организовать с внешним коучем	чаще всего уделяют 5–10% рабочего времени, сессии делятся менее 30 мин. (возможно преодолеть, если руководитель может организовать регулярные грамотно выстроенные коуч-сессии с сотрудниками)
Свежий взгляд на ситуацию	+	-
	дает возможность сотрудникам и руководителям повторному взглянуть на ситуацию в компании	у сотрудника и руководителя могут быть одинаковые «слепые пятна»
Затраты на обучение коуча (время/деньги)	-	+
Затраты на оплату услуг коуча (увеличение затрат компании)	+	-
Совпадение целей работы компании (заказчика и клиента (сотрудника)	-/+	+
	Когда коуч приходит в компанию, организация формулирует соответствующие запросы на коучинг с сотрудником, то, что она хотела бы видеть в результате. Затем сотрудник формулирует те цели, которые для него важны. Бывает так, что эти цели не совпадают.	Поскольку коучинг происходит с руководителем сотрудника, клиент «вынужденно» будет работать искать решение в рамках определенной рабочей ситуацией цели.

На наш взгляд, руководитель, осознавая себя в роли коуча (внутренний коуч), четче излагает свои мысли, шире делегирует полномочия. В ответ на улучшение качества коммуникаций с руководителем, у

сотрудников возрастает ответственность и мотивация. Следовательно, повышается эффективность бизнес-процессов. Происходит обучение и развитие сотрудников без отрыва от работы на актуальных для бизнеса рабочих примерах. В повседневном деловом общении с подчиненным – во время совещаний, переговоров, текущего контроля и т.д. – руководители могут задавать побуждающие вопросы, стимулируя и направляя инициативу, помогая сотруднику самому сформулировать задачи и найти лучшие способы их решения. Коуч-технологии осознанно или спонтанно наследуются вниз по иерархии из-за своей практическости и эффективности. И в результате проявляются таланты, инициатива и лидерство на всех уровнях организации. Поэтому если внутренний коуч создал атмосферу, поддерживающую коучинг, и возможность проводить встречи с сотрудниками на регулярной основе, то такой коучинг необходим организации и делает ее саморазвивающейся структурой.

Как выбрать внешнего коуча?

Исследования коучинговой практики показывают, что важнейшими ***критериями выбора бизнес-коуча*** являются:

- объективно подтверждаемое наличие опыта коучинговой работы;
- личные качества и опыт работы в бизнесе;
- гибкость коуча с точки зрения используемых методов работы и готовности работать в формате других методов;
- нацеленность коуча на достижение значимых для бизнеса результатов;
- рыночная «конкурентная» цена;
- формальная квалификация (дипломы, членство в профессиональных организациях).

На Западе большинство компаний при выборе коуча оценивает его бизнес-опыт, получает рекомендации от его клиентов и проводит детальное интервью.

Поскольку коучинг – это диалог, значение интервью сложно переоценить.

Прежде всего, ***во время интервью следует отмечать*** наличие у коуча следующих характеристик:

- интерес к людям и понимание того, как функционирует и развивается человек;
- интерес к бизнесу и понимание его основных закономерностей;
- вера в развитие;
- системное мышление;
- навыки слушания и предоставления обратной связи;
- цельность (делает то, во что верит).

Этот список достаточно условен, заказчик сам может составить полный перечень характеристик, демонстрация которых является необходимой.

Кроме того, существует ряд вопросов, ответы на которые, в большинстве случаев, очень ценные для клиента, т.к. позволяют оценить некоторые аспекты личности и стиля потенциального коуча. Для наглядности, мы представим их в виде таблицы.

Таблица 3
Возможные вопросы для проведения интервью с
потенциальным коучем организации

Исследуемая область	Вопросы	Комментарии
Наличие методологии коучинга	Расскажите о методологии вашей работы. Не могли бы вы кратко изложить свой подход к коучингу?	Отсутствие ясного ответа на эти вопросы говорит о недостаточной профессиональной подготовке кандидата
Наличие схожего опыта	Приходилось ли вам работать с похожими на меня клиентами? Не могли бы вы рассказать о нескольких конкретных кейсах? Можете не называть имен, но меня интересуют подробности — возраст, биография, характер клиента, характеристики его бизнеса, проблемы, с которыми он сталкивался, цели коучинга, содержание и продолжительность программы. Что для вас было самым интересным при работе с этим клиентом? Что было наиболее трудным?	
Умение слушать	Для меня очень важно, чтобы мы полностью понимали друг друга, поэтому я бы хотел попросить вас изложить мою ситуацию — какой вы ее услышали из моего рассказа?	
Умение предоставлять обратную связь	Я бы хотел попросить вас поделиться своими первыми впечатлениями обо мне. Каким я вам показался сегодня? На что мне следует обратить внимание? Для меня это очень важно.	

Исследуемая область	Вопросы	Комментарии
Наличие собственной позиции, умение ее доносить и защищать	Мне трудно с вами согласиться. Я всегда был убежден в обратном. Другой коуч говорил мне прямо противоположное.	Это слова в ответ на содержательное заявление кандидата. Зрелый коуч попытается убедить вас в правильности своего взгляда, приводя новые аргументы и примеры, в которых используются ваши собственные слова и действия. Недостаточно профессиональный коуч проявит себя одной из трех тактик — давление (использование старых аргументов и повышение эмоциональной составляющей), пристраивание (принятие вашей позиции и отказ от своей), избегание (переход на другую тему). Замечу, что третья тактика в данных обстоятельствах наименее порочна.
Занимательность в успехе клиента	Почему вы занимаетесь коучингом? Что вас больше всего привлекает в вашей профессии? Кому бы вы посоветовали стать коучем? Что отличает хорошего коуча от плохого? Какими своими коучинговыми программами вы гордитесь?	
Умение сохранять конфиденциальность	Насколько я понимаю, коучинг требует высокой степени открытости со стороны клиента — значит, я буду вам рассказывать какие-то вещи, не предназначенные для чужих ушей. Как мне быть уверенным в том, что, кроме вас, их никто не услышит?	Ответ на этот вопрос не должен вызывать затруднений у хорошего коуча. Однако более точный индикатор, насколько он умеет сохранять конфиденциальность, — его рассказ о других контрактах. Если в ходе этого рассказа вы слышите много подробностей — имен, названий организаций, специальных проблем, высказываний конкретных лиц — у кандидата могут быть проблемы с сохранением профессиональной тайны.

Исследуемая область	Вопросы	Комментарии
Совместимость	Насколько вам будет комфортно работать со мной? Сможем ли мы выстроить эффективные рабочие отношения? После нашей беседы вам по-прежнему интересно попробовать начать работать со мной?	Разумеется, большинство кандидатов в коучи ответят на эти вопросы утвердительно, поэтому надо внимательно вслушиваться в их интонации, попытаться отличить дежурный ответ от содержательного. Также стоит задать эти вопросы самому себе. Вспомнить, не было ли в поведении потенциального коуча моментов, которые бы вызывали у вас раздражение или другие неприятные эмоции. Помните, что несовместимость — частая причина разрыва коучинговых контрактов.
Наличие достаточного временного ресурса	Сколько у вас сейчас коучинговых контрактов? В каких городах находятся ваши клиенты? Как часто вы проводите коучинговые сессии?	Если у коуча больше 5 клиентов, на вас не останется времени и, самое главное, внимания.

Какими навыками должен обладать внутренний коуч?

Анализ мировой практики применения коучинга убеждает, что человек, использующий коучинг как метод обучения и развития, должен соответствовать высоким личностным и профессиональным стандартам. То, что сотрудник занимает высокую позицию, еще не означает, что он автоматически может использовать коучинг в своей работе.

Руководителя-коуча должно отличать:

1. Уровень эмоционального интеллекта (EQ).

Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта хорошо понимают свои эмоции и чувства других людей, обладают сильными поведенческими навыками, которые позволяют им конструктивно общаться и эффективно взаимодействовать с окружающими. Это существенно продвигает их к достижению целей, а также помогает построить успешную команду, способную к саморазвитию, базируясь на привитых инструментах коучингового взаимодействия.

2. Уровень профессиональной подготовки в области коучинга:

- знание основ и принципов коучинга;
- знание инструментов коучинга;
- опыт проведения индивидуальных коуч-сессий;
- навыки работы с командой, для реализации командного коучинга;

- коуч-руководитель должен иметь собственного коуча;
- необходимо желание развиваться и совершенствоваться в области управления.

Вопросы о клиентах

Очевидно, что основными *клиентами коучинга в компании* являются *сотрудники*, характер труда которых предполагает инициативу в выработке решений. Кроме этого, *сотрудник должен обладать*:

- достаточным уровнем *квалификации* (для выработки и принятия бизнес-решений);
- необходимым уровнем *мотивации* (коучинг работает только в том случае, если клиент хочет найти решение и готов действовать).

Инструменты корпоративного коучинга

Существует великое множество инструментов коучинга. Мы перечислим инструменты, наиболее применимые в бизнес-среде, с кратким изложением сути.

Таблица 4

Инструменты корпоративного коучинга

Инструмент	Суть (назначение)
Установление контакта	Создание <i>атмосферы доверия</i> (открытость, позитивный настрой и <i>безоценочное</i> принятие партнера); глубинное <i>слушание</i> ; <i>подстройка</i> (ценностные слова, тон голоса, интонация, темп речи, поза, жесты).
Заключение контракта	<i>Соглашение</i> между коучем и его клиентом о <i>принципах взаимодействия</i> . Определяется в самом начале работы с клиентом и включает в себя определение стиля коучинга, распределение ответственности, базовые правила: открытость, конфиденциальность.
GROW	Интегрированная <i>система</i> , включающая в себя модели IMULL, SMART, SWOT, Т-МОДЕЛЬ (каждая из которых может быть использована самостоятельно). Модель GROW позволяет комплексно и методично проработать запрос клиента, начиная с определения темы, постановки цели (Goal), исследования реальности (Reality), поиска вариантов (Options) и составления плана действий (Wrap-up-результат).
IMULL	Importance(важность), Motivation(мотивация), Urgency(срочность), (актуальны на этапе обсуждения темы в модели GROW) Leverage(рычаг влияния), Low hanging fruit (доступность/очевидность) (актуальны на этапе поиска вариантов в модели GROW)

Инструмент	Суть (назначение)
SMART	Один из наиболее эффективных способов формулировки цели. Цель должна быть: (S) Конкретная (M) Измеримая (A) Амбициозная (R) Реалистичная (T) Определенная во времени
SWOT	SWOT-анализ позволяет рассмотреть реальность с точки зрения того, что в самом клиенте может помочь достичь цели (S), что – помешать (W); что в его окружении может помочь (O), что – помешать (T). Зачастую, итогом является исследованная реальность и понимание того как с помощью (S) и (O) можно преодолеть (W) и (T).
T-модель	Коуч с помощью вопросов <i>расширяет</i> видение ситуации клиентом, а затем помогает <i>сфокусироваться</i> на более важных («найденных») вещах.
Шкалирование	Определение степени <i>удовлетворенности</i> клиента результатом, текущей ситуацией (например, по шкале от 1 до 10). Позволяет повысить осознанность клиента (где клиент «находится») и определить уровень желаемого результата.
Интегрированная система стратегического планирования ISIS	10 шагов системы 1. Роль, цель, срок 2. Предположения/Убеждения 3. Видение будущего 4. Ценности 5. Принципы 6. Цель 7. Стратегические направления 8. Ключевые факторы успеха 9. Задачи 10.Стандарты
Предоставление обратной связи	Для повышения <i>осознанности</i> клиента. Возможность клиента увидеть ситуацию со стороны, обнаружить противоречия, возможно, что-то изменить во взаимодействии с коучем. Предоставляется с согласия клиента, с использованием слов-смягчителей речи («заметили ли вы, что...», «интересно что...»). Для сохранения контакта, обратная связь всегда должна быть <i>безоценочной</i> .

Инструмент	Суть (назначение)
Колесо баланса (включает SMART и шкалирование)	<p>Метод комплексной диагностики удовлетворенности жизнью. На колесе баланса отмечаются основные жизненные области человека. Техника включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - описание желаемого состояния (в формате SMART) в каждой из областей, - определение текущего состояния (с помощью метода шкалирования), - выбор наиболее важных областей (секторов), развитие которых станет стимулом развития остальных областей жизни, - определяются основные шаги к достижению желаемого результата. <p>Для каждого человека состав жизненных областей является индивидуальным (бизнес, работа, финансы, здоровье, семья, друзья, отдых, хобби, развитие). Т.к. мы исходим из того, что человек более успешен в работе, когда он удовлетворен и другими сторонами жизни, данный инструмент видится нам актуальным и для корпоративного формата.</p> <p>Как вариант – возможно составление «портрета успешного менеджера» с помощью данного инструмента. Секторами в данном случае могут быть необходимые компетенции и навыки специалиста.</p>
Мотивационная теория Рисса	<p>Удобный способ измерения человеческой мотивации. В основе теории Рисса – идея того, что человеком управляют 16 базовых мотивов. Мотивы присутствуют в каждом человеке на протяжении всей жизни, при этом каждый из 16 выражен в большей или меньшей степени (независимо от воли человека, имеют начало в генетике человека). Поведение человека определяют те, которые выражены наиболее сильно или слабо (профиль Рисса, составленный из ответов на вопросы, наглядно демонстрирует это в графическом представлении). Профиль Рисса помогает понять, к чему человек действительно стремится в жизни (внешняя мотивация, как правило, фальшивая), предугадать его возможное поведения и определить мотивацию, имеющую воздействие.</p>

Перечисленные инструменты являются базовым набором, используемых в бизнес коучинге. В ходе работы и получения практического опыта каждый специалист, несомненно, определяет для себя собственный список ведущих техник.

Опыт организации коучинга в компании Kraft Foods Ukr

В 2010 году компания «Крафт Фудз Украина» (КФУ) начала новый проект в рамках комплексной программы по развитию человеческих ресурсов. Процесс внедрения коучинга включил в себя несколько этапов. Началом процесса стало обучения руководства компании «Крафт

Фудз Украина» на корпоративном тренинге по коучингу для топ-менеджеров. Принципиально важно, чтобы люди, которые принимают решения и формируют направление развития компании, были увлечены идеей. Часто именно их увлеченность определяет успех проекта. Не менее важно было определить и готовность компаний в целом: наличие необходимых условий, доступных ресурсов, готовность сотрудников «купить» идею коучинга, степень понимания ими потенциальной выгоды от его внедрения. Исследование показало, что в зоне ближайшего развития работников компании находится именно философия коучинга. Таким образом, определилось *четыре направления* для работы:

1. Разработка и развитие концепции проекта.
2. Подготовка персонала для внедрения системы коучинга.
3. Подготовка коучей.
4. Разработка технологий и инструментария.

Разработка и развитие концепции проекта

При разработки концепции системы коучинга ключевыми моментами были:

- определение *целей* и *задач* проекта, его *границ* в общей структуре компании;
- формирование *терминологии*, единой для всех участников;
- разработка *методов* и административных *процедур управления* проектом;
- определение *форм и методов работы*, разработка процедур коучинга;
- определение форм *взаимодействия* включенных в проект сотрудников и распределение зон *ответственности*;
- планирований *мероприятий* по *реализации* проекта и разработка перспектив его дальнейшего *развития*.

Подготовка персонала для внедрения системы коучинга

В рамках этого направления проектная группа ставила перед собой две задачи.

Первая задача – сформировать *готовность сотрудников* к принятию идеи коучинга, и, что самое главное, к включению идеи коучинга в картину своего мировоззрения. Был объявлен «Год коучинга в компании». Работа началась с предоставления систематической и комплексной информации о том, что такая система коучинга, какие перспективы она открывает для компании в целом и для каждого сотрудника лично. Были использованы разные *формы работы*: через информа-

мационную сеть компании распространялись статьи о коучинге (они создавали фон и выступали материалом для обсуждения), организовывались дискуссии, для поиска предложений к проекту была проведена серия мозговых штурмов и workshops с ключевыми сотрудниками. Главными *мероприятиями* на этом этапе работы стали семинары «Эффективный коучинг в организации». Они были разработаны для двух категорий сотрудников-менеджеров и специалистов и проводились поэтапно. Общая задача всех семинаров – познакомить сотрудников компании с темой. Отличия состояли в том, что людей готовили к принятию разных ролей: первых готовили быть грамотными коучами, вторых – эффективными клиентами.

Вторая задача – практическая – отобрать кандидатов в коучи. На семинарах для менеджеров были отобраны кандидаты в группу обучения для подготовки внутренних коучей организации. Критерии отбора выступали желание самого менеджера (включая оценка готовности быть коучем), экспертная оценка высшего руководства (действующих в роли коучей), рекомендации сотрудников компании. Окончательное решение принималось руководителями высшего звена.

Подготовка коучей

В ходе развития проекта родилась идея создания института внутренних коучей компании.

Программа подготовки включает в себя *три этапа*: общая подготовка, специальная подготовка и индивидуальная подготовка с супервизией. Программа рассчитана на полтора года и предполагает внутреннюю сертификацию по результатам обучения. На этапе общей подготовки предусмотрено участие коучей во всех мероприятиях этапа подготовки персонала по внедрению коучинга и участие в базовых семинарах «Взаимодействие и коммуникация в коучинге», «Мотивация и обратная связь», «Эмоциональный интеллект», «Процедуры и технологии коучинга». Каждый семинар включает в себя тренировочную коуч-сессию и обязательную процедуру взаимной супервизии участников. Все семинары проводятся «в стиле коучинг», а использование элементов тренинга позволяет сформировать у участников навыки, необходимые для проведения эффективных коуч-сессий. На этапе специальной подготовки была разработана модель компетенций «идеального коуча» конкретно для компании КФУ. Kraft Foods Inc. использует систему лидерских компетенций. Это достаточно гибкий подход, который позволяет оценивать и сравнивать сотрудников, способствует их развитию и карьерному росту. Использование системы корпоративных компетенций в проекте позволило трактовать понятие коучинг, как обучение, направленное на развитие компетенций. Ре-

зультаты супервизий тренировочных коуч-сессий подтвердили, что будущие коучи были наиболее эффективны в обучении, направленном на развитие компетенций, хорошо развитых у них самих.

Третий этап – *сопровождение коучей в ходе работы* – предполагает индивидуальную подготовку. Главный акцент при этом будет сделан на развитии индивидуального стиля коуча. Основные методы этого модуля: ассессмент индивидуальных стилей, супервизия, индивидуальные консультации с использованием аудио и видеоматериалов, сессии внешнего коучинга, семинары по обмену опытом. По итогам прохождения этапа разрабатываются рекомендации по дальнейшему развитию участников.

Разработка технологий и инструментария

Обобщение накопленного опыта. Разработка и формализация процедур позволяет собрать вместе все идеи и наработки участников, оформить проект как единое целое. Зачастую именно отсутствие четко прописанных правил и регламентов может стать причиной неприятия сотрудниками полезных для организации начинаний.

Сегодня, спустя полтора года после объявления «Года коучинга в компании», руководство КФУ с удовлетворением говорит о тех результатах, которые удалось достичь за этот период: участники поняли и приняли согласованную модель коучинга (важно, что сотрудники естественным образом стали соавторами проекта), освоили его принципы и сформировали базовые навыки коуча. Важно и то, что проект позволил выявить группу ключевых сотрудников, в развитие которых компания вложила ресурсы. В решении рабочих вопросов, во взаимодействии между людьми начинают реализовываться преимущества внедрения коучинга, так широко описанных в литературе.

В компании продолжается серия семинаров «Эффективный коучинг в организации» для новых групп сотрудников и менеджеров, а статьи в информационной сети КФУ постоянно обновляются и читаются сотрудниками уже целенаправленно, с интересом.

Этапы внедрения коучинга в работу организации

При написании этапов внедрения мы придерживаемся принципа краткости, предполагая, что обратившийся к нам специалист знаком с правилами и обучен методам коучинговой работы. Мы выделили несколько этапов в процессе внедрения, каждый из которых включает несколько шагов.

Этап первый. Основой первого этапа является *осознание (желание) руководства компании использовать коучинг для повышения эффективности* работы сотрудников. Формируется понимание необхо-

димости и возможности перемен. На данном этапе происходит постановка целей на коучинг в организации. Выявляются те области, которые требуют изменений и допускают использование коучинга; характер труда сотрудника должен допускать инициативу в выработке решений для достижения целей в работе.

Одновременно происходит оценка сотрудников, обладающих необходимым уровнем компетентности и мотивации. Клиентами на коучинг внутри организации становятся сотрудники, имеющие достаточный багаж знаний и опыта, способные и желающие самостоятельно вырабатывать и исполнять бизнес-решения, повышать личную эффективность.

Этап второй. На втором этапе происходит оценка готовности компании к принятию философии коучинга. Коучинг – это всегда изменения. Человек по своей природе консервативен и противится изменениям, поэтому совершенно необходимо, чтобы до знакомства с культурой коучинга в компании были созданы базовые условия.

Одно из условий – это уровень развития корпоративной культуры. Со стороны руководства и сотрудников должно быть единым понимание миссии и целей развития компании. Взаимодействие сотрудников и построение отношений с клиентами должно строиться на базе внутренних ценностей компании. Кроме этого, необходимо, чтобы сотрудники понимали цели и планы развития организации. Должна быть очевидна связь между проводимыми изменениями и достижением поставленных целей. В противном случае, изменения в работе вызывают у сотрудников чувство нестабильности, неопределенности и не находят поддержки либо принимаются крайне формально.

Также необходимо, чтобы в мотивации сотрудников была четко определена зависимость между достижениями и вознаграждением/депремированием. В мотивации должны присутствовать как материальные, так и нематериальные методы. На наш взгляд, если в компании не развита корпоративная культура, у сотрудников нет четкого понимания целей и планов развития компании, отсутствует ясная мотивация – время для знакомства с коучингом не наступило. Если условия для принятия элементов новой культуры общения – коучинга – созданы, можно переходить к следующему этапу.

Этап третий. Руководство определяется с тем, кто будет работать с сотрудниками в формате коучинга. У компании всегда есть возможность выбрать и пригласить внешнего коуча, создать институт внутренних коучей или сочетать оба варианта для разных категорий сотрудников. На данном этапе определяются также методы управления проектом внедрения коучинга, определяются зоны ответственности и формы взаимодействия включенных в проект сотрудников.

Этап четвертый. Включает знакомство сотрудников с философией коучинга, отбор претендентов во внутренние коучи и непосредственную работу – коучинговое взаимодействие. Цель этапа знакомства – зародить интерес и вызвать готовность сотрудников принять идеи коучинга и принять его как способ мировоззрения.

Знакомство проходит в виде предоставления комплексной и систематической информации о коучинге (через информационную сеть компании, проведение семинаров, приглашение выдающихся коучей или успешных людей, использовавших методы коучинга в построении своей карьеры, через организацию дискуссий). Ознакомительные семинары на тему коучинга могут проводиться в двух форматах: для тех, кто, в первую очередь, будет клиентом коучинга и для тех, кто будет готовиться во внутренние коучи.

Критериями отбора сотрудников для института внутренних коучей могут быть: желание сотрудника, оценка высшего руководства и рекомендации сотрудников. Неотъемлемой компетенцией потенциального коуча (как показывает мировая практика) должен стать высокий уровень эмоционального интеллекта.

Программа подготовки коучей включает общую подготовку (знакомство с философией коучинга, принципами взаимодействия, основными техниками и инструментами) и сопровождение коучей в ходе работы (выработка индивидуального стиля работы, регулярные супervизии – это могут быть коуч-сессии с участием опытного коуча либо детальный анализ коуч-сессий по итогам работы).

Этап пятый. На заключительном этапе оценивается эффективность использования коучинга, проводятся мероприятия по поддержанию интереса к коучингу (как минимум, все то, что проводилось на этапе знакомства с коучингом, кроме того, общение может быть подкреплено обменом опытом от успешного использования коучинга), продолжается развитие навыков внутренних коучей (супervизии, тренинги с новыми техниками, мотивационные программы: выездные семинары, общение с опытными коучами и пр.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе нашей работы мы исследовали общие вопросы организации коучинга в компании, описали условия, необходимые для успешной интеграции философии коучинга в корпоративную культуру. Актуальность данного этапа работы заключается в том, что интерес к коучингу в мире бизнеса становится все выше, преимущества коучинга на примере ряда компаний очевидны, однако во множестве организаций коучинг встречает большое сопротивление со стороны сотрудников, в

результате чего повышение эффективности работы не происходит либо происходит незначительно.

Мы детально рассмотрели успешный опыт включения коучинга в работу продовольственной компании, выделив основные этапы.

Результатом нашей работы стал вариант руководства по внедрению коучинга, включивший в себя необходимые теоретические основы процесса и практические рекомендации. Надеемся, что данное руководство поможет сформировать видение процесса внедрения коучинга начинающим коучам-руководителям и избежать ряда ошибок на пути к повышению эффективности работы компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т., Еремина Б. Управление персоналом. – М.: ЮНИТИ, 2006.
2. Балыкин А. На что или на кого воздействует коуч?// Коучинг в организации. – 2011. – №5. – С.12–20.
3. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / Пер.с англ. – СПб.: Питер, 2011.
4. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / Пер.с англ. – М.: Добрая книга, 2008.
5. Каннио С. Коучинг: на пути к совершенству// Коучинг в организациях. – 2012. – №6. – С.16–18.
6. Кови С. СУПЕРработа, СУПЕРкарьера / Пер. с англ. – М.: Эксмо, 2011.
7. Кэнфилд Д. Цельная жизнь. Ключевые навыки для достижения ваших целей / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.
8. Самольянов О. Коучинг до самой сути. Что важно? – СПб.: Речь, 2008.
9. Сафонов А. Коучинг и управление проектами// Коучинг в организациях. – 2011. – №5. – С. 32–36.
10. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного бизнеса и управления, 2005.

Коучинг – ключ к эффективности бизнеса¹

Встречая препятствие, человеческое существо часто в первую очередь задает себе вопрос: «Почему возникла эта проблема и кто в этом виноват?» ... Всегда будет огромная разница между теми, кто спрашивает: «почему ничего не получается?» – и теми, кто спрашивает: «как сделать так, чтобы все получилось?». Пока человечество принадлежит к тем, кто спрашивает «почему?». Но будущее, несомненно, принадлежит тем, кто спрашивает «как?».

Бернард Вебер

Термин «coach» возник в XVI веке от названия венгерского города Kocs, произносимом как «coach», где изготавливались крытые повозки, запряженные лошадьми, позволявшие людям быстро достигать своего места назначения. И это очень символично, ведь коучинг помогает человеку приблизиться к своей цели, перейти на новый уровень осознания проблемы, переместиться из проблемной зоны в зону решения и собственного развития. Среди огромного разнообразия определения понятия «коучинг», наиболее популярны следующие:

Коучинг – это:

- «Высвобождение потенциала человека для роста его собственных достижений» (Джон Уитмор);
- «Раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности» (Тимоти Голви);
- «Искусство содействовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека» (Майлз Дауни);
- «Процесс создания среды для индивидуального развития, целеустремленных действий и непрерывного усовершенствования путем фокусирования на диалоге» (Кен Бланшар);
- «Краткосрочное или среднесрочное взаимодействие менеджера или руководителя с внутренним или внешним консультантом с целью улучшить результаты его работы» (AMA – AmericanManagementAssociation);

¹ Научный консультант – Я.Л. Магдаласов, преподаватель ИПП-НИУ «Высшая Школа Экономики».

- «Коучинг помогает превратить жизненные проблемы в задачи, которые можно решить с помощью собственных ресурсов, о существовании которых человек не догадывается» (Марина Мелия).

Направленность коучинга – это не прошлое, а настоящее и будущее; не исследование источников проблем, а фокусирование на целях и путях их достижения, акцент на решении задач и успехе; не избавление от, а движение к... Коучинг – позитивен, безоценочен, ориентирован на результат, сконцентрирован не на зоне слабости и ошибках клиента, а на зоне созидания, на его успешном опыте и уже работающих стратегиях. **Цель коучинга** – обретение человеком своего уникального внутреннего ресурса путем осознания своих жизненных ценностей, а также ясности по поводу того, кто он, почему он что-то делает, куда идет и каким он хочет быть, что делать, куда хочет идти и прийти.

Существуют принципы, постулаты коучинга, без соблюдения которых он не может быть эффективным. Ниже перечислены те из них, которые нам представляются наиболее важными:

- осознанность;
- ответственность за свой выбор, решение;
- готовность клиента работать и ставить перед собой амбициозные цели;
- партнерство и сотрудничество коуча и клиента;
- вера коуча в клиента;
- понимание коучем того, что у клиента есть весь необходимый ресурс для достижения цели. Фокусирование на потенциале и ресурсах клиента, а не на его недостатках и ограничениях;
- убеждение, что каждый человек уникален, поэтому нет готовых схем и рецептов работы;
- ориентация на будущее и на видение клиентом этого будущего;
- постановка целей в формате конечного результата;
- конгруэнтность коуча;
- безоценочное принятие клиента (эмпатия);
- баланс отстраненности и включенности коуча в проблемы клиента;
- постоянная обратная связь клиенту.

Коучинг как средство повышения эффективности бизнеса

Каждый день каждая компания нуждается в собственном развитии и развитии своих сотрудников. Без этого победа в жесткой конкурентной борьбе невозможна. Для достижения этой цели организация использует все известные методы повышения организационной эффективности.

тивности, включая тренинги и разные формы обучения, наставничество, все виды оценки и аттестацию, ротацию и другие методы управления человеческими ресурсами.

Коучинг – один из инструментов, который в организационной жизни может быть успешнее, чем другие методы развития и обучения в том числе, и по причинам вполне материальным. Так, если у сотрудника отсутствует внутренняя мотивация, концентрация на задаче, уверенность в своих силах, инициативность, существуют проблемы с коммуникацией, исполнением обязательств, коучинг – именно тот инструмент, который необходим. Коучинг может значительно повысить мотивацию на достижение результата и помочь в ключевых, критических аспектах, вопросах только за счет осознания сотрудником собственной силы, талантов, жизненных ценностей приоритетов и сопоставлении этих приоритетов с задачами организации. Коучинг также поможет понять, что является «блокатором» правильного поведения сотрудника в сложной ситуации и как можно использовать сложно поддающиеся контролю внешние факторы и перевести их из минусов в плюсы.

В процессе коучинга человеческие ресурсы используются более эффективно: только после его проведения менеджер способен осознать, какими скрытыми резервами владеют его сотрудники. Коуч имеет возможность «проявить» и максимально использовать талант, потенциал работника, помогает найти то самое ценное в сотруднике, что позволит выиграть работнику, а вместе с ним и компании. Обычная практика менеджмента слишком стандартизирована и не предполагает работы с областью ценностей, потребностей работника. Однако реалии современного рынка таковы, что привлечение молодых, амбициозных сотрудников является для многих компаний фактором выживания. Молодые сотрудники, как правило, не готовы мириться с устаревшей, по их мнению, иерархической системой организаций, где процессы часто подавляют результативность, отсутствует понятие сотрудничества в паре «работник – организация». В сложившейся в большинстве российских компаний иерархической системе, «внесение» коучинга позволит изменить отношения в компании на партнерские, сотруднические, позволит создать атмосферу уважения и признания и в дальнейшем может привести к изменению всей культуры организации, и, как следствие, иметь возможность привлекать именно тех работников, которые необходимы компании.

Ценным для компании сотрудникам всегда важно саморазвитие. Коучинг не просто способен помочь в этом, но в особых случаях мог бы быть дополнительным бонусом для лучших работников. Еще одно преимущество коучинга – индивидуальный подход. Создается конфи-

денциальная среда, коуч работает с задачами одного клиента, тем самым повышается «прицельность» задачи, обретается ясность направления движения, происходит освобождение от мешающих самоограничений. Компания при этом получает заинтересованных, лояльных, эффективных работников, несущих личную ответственность за решение задач.

Кроме того, коучинг требует гораздо меньше времени для получения сопоставимых результатов, полученных с применением других методов. Для решения даже сложной производственной задачи часто бывает достаточно проведения одной коуч-сессии с одним сотрудником. Логистические проблемы также сводятся к минимуму, ведь для коуч-сессий не нужно специально выделенного времени, жесткого расписания, определенного места для проведения, этим местом может служить любой кабинет.

Основные задачи, стоящие перед организацией, которые могут быть подвластны коучингу:

- увеличение производительности и повышение эффективности работы компании за счет извлечения потенциала работников;
- изменение управленческой парадигмы;
- обеспечение реального возврата инвестиций на каждый потраченный рубль;
- определение стратегии и четкого видения менеджерами корпоративных целей, а также способов их достижения;
- достижение идентичности целей компании и работников;
- периодическая инвентаризация стоящих перед компанией задач, целей и сложившихся способов их достижения;
- диагностика проблем организации и помочь в выходе из кризисной ситуации компании, конкретным сотрудникам;
- создание атмосферы сотрудничества и партнерства, совершенствование системы коммуникаций, повышение эффективности командной работы;
- преодоление сопротивления сотрудников изменениям;
- развитие карьеры сотрудников (как вертикальной, так и горизонтальной);
- развитие менеджерских и лидерских компетенций работников;
- поддержка и развитие креативности и инициативности работников;
- повышение удовлетворенности сотрудников работой и, как следствие, – удержание персонала;
- повышение ответственности работников;
- перевод конфликтов в конструктивное русло;
- создание правильного баланса «работа – жизнь».

В зависимости от целей и культуры компании возможны следующие **варианты применения коучинга в организации**.

1. Коучинг, проводимый руководителями со своими подчиненными и даже коллегами – между собой.

Целью такого коучинга может быть как развитие конкретных компетенций у сотрудников и решение оперативных задач, так и работа с целеполаганием, прояснением задач, повышением личной ответственности.

2. Регулярный коучинг, проводимый внутренним коучем в соответствии с существующими коучинговыми программами, а также в процессе возникновения потребности в нем.

Это инструмент развития отдельных менеджеров или команд менеджеров, ключевых сотрудников и талантов компании, сотрудников, планирующихся к продвижению или уже получивших повышение.

3. Коучинг, проводимый приглашенным под определенные управленческие задачи коучем.

Приглашенный коуч может быть особенно эффективен в работе с первыми лицами компаний, как человек независимый, невовлеченный в проблемы и конфликты компании. Фокус внимания такого коучинга – разработка стратегии успешного развития бизнеса, организационная динамика, повышение управленческой и личной результативности, осознание и прояснение своих целей, изыскание внутренних ресурсов и потенциала.

4. Коучинговая среда в организации или управление в стиле коучинг.

Это означает создание такой культуры в организации, когда коучинг встроен в «ДНК компании», а не просто используется как один из многих инструментов.

Внедрение коучингового стиля управления необходимо проводить с верхнего уровня компании. Организация должна «дозреть» до адекватного восприятия такой крупномасштабной инициативы, директивный стиль управления не должен быть главным в пуле инструментов менеджеров. Во главу угла нужно поставить отношения, которые будут строиться на диалоге, поддержке, партнерстве. На всех уровнях должно быть понимание, что компания, инвестируя в «коучинговые отношения», растит сотрудников, которые в дальнейшем добавят ценности, стоимости компании.

План «20 шагов» по внедрению коучинга в организацию

1. Изучить существующую культуру управления в организации, оценить ее плюсы и минусы, готовность организации и персонала к жизни в стиле коучинг.

Необходимо обязательно оценить и зафиксировать состояние дел на старте для возможности сопоставления с конечными результатами.

2. Провести опрос среди сотрудников, направленный на оценку существующей корпоративной культуры, внутрикорпоративных отношений, эффективности структуры компании, уровня удовлетворенности персонала, практик работы с персоналом.

3. Зафиксировать плановый срок внедрения.

Он должен быть реальным, но в то же время амбициозным. Он должен быть таким, чтобы результат можно было оценить любому сотруднику со «средней продолжительностью корпоративной жизни». Если срок проекта удлинить, многие просто не успеют «дожить» до конечного результата. К тому же, стабильный кадровый состав очень важен для проведения всех видов оценки.

4. Определить, что будет являться результатом внедрения, как будут измеряться результаты, разработать критерии оценки, поведенческие индикаторы изменений, которые повлечет за собой коучинг.

На этом этапе необходимо оценить финансовые показатели компаний, провести оценку сотрудников методом 360 градусов, провести структурированные (с фиксированными вопросами и фиксированными группами работников) интервью с сотрудниками, ассессмент-центры. Интересной формой оценки результатов может быть сравнение «словаря компании» до входа в проект и по прошествии 1 года. Использовать этот подход можно, сравнивая язык и тематику корпоративных СМИ, выявляя наиболее часто произносимые слова и наиболее обсуждаемые темы до старта проекта и по прошествии года.

5. Начать проводить коуч-сессии с использованием приглашенных коучей или коучей из числа работников компании.

6. Оценить (оцифровать) результаты прошедших коуч-сессий, строго соблюдая конфиденциальность.

7. Провести ряд командных коучингов, создав, с разрешения участников сессий, «рекламный» фильм по итогам самой результативной и убеждающей коучинговой сессии.

8. Провести яркую PR-кампанию проекта.

Необходимо рассказать о практике коучинга, в том числе с использованием полученных по результатам проведенных коуч-сессий положительных результатов, историй успеха, при этом задействовав для этого все существующие в компании каналы коммуникации. Чтобы избежать непонимания и неприятия, информация о «правилах игры» должна стать достоянием всех.

9. Разработать программу для руководителей с целью обучения коучинговым приемам управления.

10. Разработать для работников программы обучения разного уровня, начиная от «клика» до подготовки группы внутренних коучей.

11. Провести отбор в группу внутренних коучей.

Создать пул сотрудников, которые наряду с исполнением основных функциональных обязанностей, будут выполнять обязанности коучей на постоянной основе.

12. Обучить руководителей и в дальнейшем мониторить практики использования коучинга в ежедневной работе.

13. Обучить внутренних коучей.

14. Разработать программы поддержки коучинговой культуры управления.

Специально создать программы мотивации для руководителей и внутренних коучей (особенно на первых стадиях внедрения), поддерживающие обучающие программы, расширяющие уже существующий коучинговый арсенал работников; распространять информацию об историях успеха, в том числе размещать материалы во всех СМИ компании (интернет-портал, газеты и др.).

15. Измерить предварительные результаты, подытожить уже достигнутые результаты, оценить возникшие сложности.

16. По итогам предварительной оценки внести корректировки в дальнейшие планы проекта.

17. Запустить в дальнейшую работу подкорректированный план, осуществляя периодический мониторинг результатов.

18. Провести опрос среди сотрудников компании. Сравнить результаты опроса с результатами опроса, проведенного на старте проекта.

Цель опроса – оценить достигнутые результаты в части изменения корпоративной культуры, внутрикорпоративных отношений, эффективности работы существующей структуры компании, применяемых менеджерских практик, оценить уровень удовлетворенности персонала на этом этапе и т.д.

19. Оцифровать достигнутые результаты, провести расчеты эффективности реализации проекта: изменение производственных показателей компании, эффективности расходования затрат, снижение текучести персонала и т.д.

20. Анонсировать результаты проекта всем сотрудникам компании.

Коучинг – инструмент эффективного бизнеса

Представление о ценности коучинга для организации будет неполной без проведения расчета реального возврата на инвестиции в коучинг и сравнения этих цифр с цифрами затрат на другие виды поддержки человеческих ресурсов в компании. Для оценки «экономичности» коучинга для компании воспользуемся инструментом ROI (Return on Investment).

ROI – финансовый показатель, который позволяет рассчитать прибыльность или убыточность любых инвестиций. Коэффициент ROI является отношением суммы прибыли (убытков) к сумме инвестиций. Возврат инвестиций можно подсчитать, если использовать такие показатели, как рост объемов продаж, текучесть персонала и связанные с этим затраты на подбор работников и др.

Компании во времена кризиса пытаются в первую очередь урезать бюджет на обучение и развитие персонала. Несмотря на общее понимание необходимости обучения, многим руководителям служб персонала сложно продемонстрировать руководителям компаний осязаемые результаты такого нематериального процесса, как тренинг или коучинг.

Приведем пример из собственной практики, подтверждающий эффективность коучинга не только в развитии сотрудников компании, но и в задаче эффективности использования корпоративного бюджета.

В компании «С» возникла необходимость достаточно оперативно провести обучающие тренинги для пяти руководителей. Задача была сформулирована следующим образом: улучшение именно у этих руководителей в краткие сроки навыков коммуникативной компетенции. Для продолжения работы этих сотрудников в одной команде динамика этого навыка была жизненно необходима. При недостижении определенного результата по окончании тренинга по ряду сотрудников могли быть приняты управленческие решения, т.е. компании пришлось бы работать над заменой ключевых сотрудников.

Решение этой задачи было предложено ряду компаний, которые предоставляли тренинговые и коучинговые услуги. Стоимость одного тренингового дня компании, которая соответствовала всем требованиям заказчика, составляла 130 тыс. руб.

Предполагалось отсутствие менеджеров на работе в течение 8 рабочих часов. Стоимость в среднем рабочего часа задействованных в проекте менеджеров составляла 1250 руб. Соответственно, потери организации от отсутствия менеджеров на рабочем месте равнялись 50 000 руб. ($1250*8*5$).

Таким образом, только прямые затраты на проведение тренинга составили **180 000 руб.** Тренинг был проведен, получил неплохую оценку участников, было затрачено дополнительное время менеджеров на посттренинговое сопровождение. Однако по прошествии месяца стало понятно, что результатов своих он не достиг. Было принято решение об увольнении одного из менеджеров и замене его на другого, обратившись к рынку. Вследствие этого, даже без учета затрат на адаптацию вновь принятого руководителя, прямые затраты в этом случае могли бы составить **1 100000 руб.** (500 000 руб. на закрытие с помо-

щью кадрового агентства образовавшейся вакансии, а также компенсации увольняемому при увольнении 600 000 руб.)

После неудачного результата с тренингом было принято решение попробовать использовать коучинг в качестве корректирующей методики и провести несколько индивидуальных коуч-сессий. По итогам первой сессии с каждым из руководителей через 2 недели были отмечены серьезные сдвиги во взаимодействии менеджеров между собой и подчиненными, благотворно повлиявшие на весь рабочий процесс. В результате с одним из руководителей количество сессий довели до 5, с остальными были проведены одна-две сессии. Итого было проведено 11 часовых сессий с общим бюджетом 77 000 руб. С учетом средней стоимости 11 рабочих часов менеджеров 13 750 (1250*11) руб., общие затраты на коучинг составили **90 750 руб.**

Если бы тренинг помог решить задачу, которая перед ним ставилась, сэкономлено было бы 1 100 000 руб., т.е. та сумма, которую компании не пришлось бы потратить на замену сотрудника. Тогда возврат на инвестиции составил бы 6,1 (1 100 000/180 000).

В случае же коучинга этот коэффициент составил 12,1 (1 100 000/90 750), т.е. на каждый потраченный рубль могло быть сэкономлено 12,1 руб. В целом коучинг относительно тренинга оказался в этом случае в 2 раза экономичней. Однако надо иметь в виду, что в данном кейсе только применение коучинга помогло разрешить сложную управленческую задачу, что свидетельствует о высокой результативности коучинга.

Описанный кейс не просто позволяет доказать, что коучинг – менее затратный и вместе с этим более точный, эффективный инструмент управления персоналом, а также продемонстрировать, что применение комбинированных инструментов (например, проведение коучинга сразу после тренинга и с той же задачей) наиболее экономически результативно.

Кстати, исследования известной на рынке корпоративных развивающих услуг компании TheKENBlanchardCompanies (США) это подтверждают. По ее оценке, продуктивность любых тренингов возрастает на 88% при проведении от 3 до 6 45-минутных посттренинговых коучинговых сессий.

После тренинга, как правило, намерения использовать приобретенные навыки и инструменты достаточно велико, однако по прошествии времени мотивация падает. Коучинговая индивидуальная поддержка совместно с реальной рабочей практикой поможет продлить и усилить эффект тренинга.

В последние годы появляется все больше исследований в разных странах мира, подтверждающих эффективность коучинга. Например, консалтинговая компания «ManchesterInc.» (США), мировой лидер по

проводению программ управленческого коучинга, являющаяся частью компании, акции которой котируются на Нью-Йоркской фондовой бирже, обнародовала результаты своего исследования. Тема исследования: влияние коучинга на количественные, цифровые результаты работы бизнеса, т.е. расчет возврата инвестиций.

В исследовании участвовали 100 руководителей, многие из которых были сотрудниками компаний, входящих в рейтинг «Fortune 1000», и которые пользовались услугами коучинга.

Компании, которые практиковали коучинг для своих руководителей, отмечали улучшения в:

- производительности – отметили 53% руководителей;
- качестве – 48% руководителей;
- укреплении организации – 48% руководителей;
- отсутствии текучести – 32% руководителей;
- снижении издержек – 23% руководителей;
- итоговой доходности – 22% руководителей;
- рабочих отношениях с непосредственным руководителем – 71% руководителей;
- командной работе – 67% руководителей;
- удовлетворенности работой – 61% руководителей;
- снижении конфликтности – 52% руководителей.

Компаниям было предложено оценить ROI в коучинг своих топ-менеджеров: вице-президентов, генеральных и исполнительных директоров, финансовых директоров, директоров по ИТ. Программы коучинга были направлены на повышение эффективности деятельности руководителя и компании и продолжались от 6 месяцев до года. Выяснилось, что возврат на инвестиции в среднем примерно в 6 раз превышал затраты на коучинг, программы коучинга обеспечивали почти 6-кратную прибыль от вложенных в управленческий коучинг средств.

В 2009 г. были опубликованы исследования для ICF (International CoachFederation) компаниями Price, Waterhouse, Coopers и Association-ResourceCenter. Задачей исследования, в котором принимало участие 2200 клиентов из 64 стран мира, была оценка возврата на инвестиции по результатам коучинга. Медиана ROI составила 344%, то есть полученная выгода в 3,44 раза превышала инвестиции. Результаты по корпоративным клиентам были еще выше: выгода превысила вложенные средства в 7 раз.

Сегодня этот стиль управления используют множество успешных компаний, таких как IBM, Microsoft, Intel, MarriotInternational. И число компаний, использующих коучинг, непрерывно растет. В крупных компаниях создаются целые отделы внутренних, корпоративных коучей.

По данным опроса американской ассоциации менеджмента AMA (American Management Association), 55% компаний во всем мире используют услуги коучинга. Международная федерация коучей насчитывает 30000 профессионалов, работающих по всему миру.

С недавнего времени коучинг набирает обороты и в России. Он активно используется во многих российских компаниях. По данным бенчмаркинга исследовательской компании «Амплуа» TrainingIndex, где предметом исследования являются корпоративные системы обучения в России, коучинг находится на четвертом месте в списке пяти наиболее востребованных методов обучения и развития персонала.

Компании, которые привыкли просчитывать эффективность своей работы, однозначно выбирают коучинг, как наименее затратный в сравнении с другими и в то же время один из самых высокорезультативных инструментов работы с персоналом, считая его ключом к эффективности бизнеса.

Коучинговая сессия

Типичная коуч-сессия проходит в форме конфиденциальных (тет-а-тет) встреч и длится от получаса до часа. Обычно коуч встречается с подопечным четыре-шесть раз в месяц. По форме классическая сессия – диалог, сходный с майевтикой Сократа. Коуч задает особого рода вопросы, как правило, открытые, поскольку закрытые не продвигают клиента к пониманию и осознанию ситуации. Правильно задаваемые вопросы стимулируют самоанализ и рефлексию и помогают сформулировать клиентом ответы, приближающие его к достижению поставленной цели. Как правило, каждая сессия начинается с выяснения целей клиента и постановки задачи. В ее ходе цели уточняются и проясняются, коуч резюмирует, обсуждает с клиентом вариации способов достижения целей, используя метафоры и другие методы.

Коуч-сессия отличается и от тренинга и от наставничества. Тренинг, как и другие формы обучения, предусматривает развитие навыков и овладение знаниями, жизненный цикл которых не очень долг ввиду того, что существуют эти методы на логических уровнях внешнего взаимодействия и поведения, а не на ценностном уровне, как в коуч-сессии, и, будучи неважными, неценными, быстро забываются. К тому же и изменения на этих уровнях происходят крайне медленно и не сохраняются надолго. Тренер всегда следует установленной программе, а не идет за клиентом. Этот подход несколько ограничивает людей в создании своих собственных решений. Наставничество используется, как правило, только в период адаптации. Процесс это не быстрый, и применяется он, в основном, для профессионального развития. Кроме того, наставник служит ролевой моделью для сотрудни-

ка: он инструктирует, консультирует, советует, подсказывает, как действовать в сложных рабочих ситуациях или карьерном продвижении. Действие наставничества, так же как и тренинга, недолговечно, требует создания специальных долговременных посттренинговых и постнаставнических программ.

Коуч, в отличие от обычного тренера-учителя, не дает ни конкретных рекомендаций, ни оценку решений клиента, а создает условия, помогающие клиенту самостоятельно решить задачу. Шаг за шагом, вопрос за вопросом клиент приходит к правильному решению.

Каждый участник коучинга постепенно учится в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные решения, оптимальные для него самого и для компании в целом. В ходе совместной работы определяются компетенции, которые необходимо развить для достижения поставленной цели, переоценивается стиль принятия решений, стратегий коммуникации: проясняются мотивы, изменяется отношение к себе, видение своего будущего и будущего компании в целом и т.д. Именно это обеспечивает достижение личного и общего успеха.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обычно когда речь идет о выживании компаний, акцент делается на финансовых целях и экономии средств, на модернизации оборудования и инновационных технологиях. Но ведь любые процессы и технологии реализуют люди – управленческая команда, средний менеджмент, рядовые сотрудники. От их компетентности, от того, как они справляются с поставленными задачами, зависит успех любой компании. Тогда, прежде всего, нужна трансформация их восприятия, их способа мышления, их взгляда на себя, свою работу, свои цели и препятствия, с которыми они сталкиваются. Подводя итоги, необходимо сказать, что большое количество западных и отечественных исследований доказывают эффективность коучинга как особого инструмента раскрытия потенциала сотрудников различных компаний. Использование коучинга в организации подразумевает готовность руководства взять на себя обязательства способствовать и поощрять долгосрочный и непрерывный рост и развитие сотрудников, обращая особое внимание на то, как таланты сотрудников, подчас скрытые и неочевидные, могут быть использованы наилучшим образом для удовлетворения текущих и будущих задач бизнеса. Можно сказать, что коучинг способствует не просто эффективности в работе сотрудников и компании в целом, а создает условия и возможности для сверхэффективного бизнеса за счет максимальной реализации ресурсов каждого, максимальной реализации ресурсов бизнес-команды в целом. Посредством коучинга, пронизывающего все уровни управления, компания способна

оптимально прийти к статусу «звездности», к достижению самых амбициозных целей. В сегодняшних условиях коучинг становится необходимым условием для повышения эффективности деятельности сотрудников/команды. Если руководитель ориентирован на развитие своих сотрудников, а не только на результат деятельности, то он создает в коллективе доброжелательную атмосферу, которая мотивирует на самые высокие достижения в деятельности. Коучинг способствует развитию позитивного мышления, эффективному целеполаганию, профессиональной и личностной самоидентификации, помогает расширить горизонты и взгляды сотрудников на сложные и кризисные ситуации, на собственное будущее и будущее своей компании. Трансформация сознания сотрудников, особенно команды менеджеров, способна обеспечить настоящий «прорыв» в бизнесе. Эффективность бизнеса – это ежедневная эффективность сотрудников, каждого на своем месте в общей атмосфере корпоративной культуры. Несомненно, научив людей заботиться о собственной результативности, ее максимальности в атмосфере сотрудничества и постоянного развития, мы самым положительным образом повлияем на бизнес.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра / Пер. с англ. – М.: Альпина бизнес букс, 2005.
2. Дауни М. Эффективный коучинг / Пер. с англ.– М.: Добрая книга, 2008.
3. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП. – М.: Олма-пресс, 2004.
4. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Евразия, 1999.
5. Мелия М. Как усилить свою силу? Коучинг. – М.: Альпина бизнес букс, 2009.
6. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.

Коучинг как инструмент создания самообучающейся организации¹

Вопрос о построении самообучающейся организации уже давно является одним из самых обсуждаемых в сфере общего менеджмента. Преимущества этой модели очень привлекательны для многих бизнесов, особенно создающих интеллектуальные продукты. Однако самообучающуюся организацию чаще рассматривают как некий ориентир, к которому можно приблизиться лишь в очень ограниченных масштабах. Реальные инструменты внедрения обсуждаются редко, и тем более редко пробуются на практике. Скорее, компании идут по пути привязки того, что и так ими делается, к принципам самообучающейся организации, что мало приближает их к построению самообучающейся организации.

Понятие «обучающейся организации» нелегко определить и описать. Как пишет в своей книге Г.В. Широкова, можно выделить три главных фактора, влияющих на определения и формулировки обучающейся организации [6]. Один из них – взгляд на организации как на *открытые системы*. Они подчеркивают значение, которое придается фокусированию на людях в организации, а также необходимость системного мышления. Второй ключевой фактор – теория, касающаяся двойной петли, разработанная Г. Бейтсоном [8]. Он настаивал на разграничении между обучением в пределах заданной структуры связей (обучение по типу одиночной петли) и *обучением, которое ставит под вопрос и изменяет саму структуру связей* (обучение по типу двойной петли). Этот комплекс идей также подчеркивает важность обучения обучению. Третьим фактором является комплекс идей, предполагающих *связь между управлением личностным развитием, стратегическим управлением и успехом организаций*.

Определение, которое часто цитируется, было предложено М. Педлером и его коллегами: «Обучающейся является компания, которая *fasilitирует обучение всех своих членов и пребывает в процессе трансформации*» [10]. Очевидно, что в этом определении сделан акцент на индивидуальном обучении как признаке обучающейся организации. Менее явным, но важным, является тот факт, что это непрерывный процесс трансформации, в которой организация способна пере-

¹ Научный консультант – Я.Л. Магдаласов, преподаватель ИПП-НИУ «Высшая Школа Экономики».

сматривать и изменять свои установки, ценности и взгляды, лежащие в основе ее структур, культуры и операций. Таким образом, способность управлять фундаментальными изменениями является ключевым признаком обучающейся организации. Питер Сенге так определил понятие «обучающаяся организация»: обучающейся называется та организация, где «...люди постоянно расширяют свою способность порождать результаты, которых они действительно желают; где воспитываются новые, емкие паттерны мышления; где коллектив свободен в своем устремлении и где люди постоянно учатся учиться вместе» [4]. Ключевым для нас в его определении является акцент на понимании развития как способности порождать результаты и их тесной взаимосвязи с истинными желаниями и стремлениями человека.

Основной критерий возникновения обучающейся организации – *участие сотрудников в установлении стратегического направления компании*. Работники «вырастают из одежек» простых факторов эффективного производства, основное предназначение которых – выполнение рутинных задач. Они *начинают принимать участие во всех мыслительных процессах*, включая разработку стратегии. Причем границы, разделяющие работников разных отделов, и коммуникативные барьеры между «верхами» и «низами» практически сходят на нет. Люди сообща решают возникающие задачи, образуя громадный «коллективный мозг», обеспечивая организации такую степень гибкости, которая позволяет оперативно и адекватно реагировать на изменения внешней среды.

Тема использования коучинга для повышения результативности персонала в организации с недавних пор находится на пике популярности в России. Однако само внедрение коучинга чаще носит эпизодический, случайный характер и почти не используется для достижения более системного эффекта, нежели повышения индивидуальной эффективности отдельных сотрудников, чаще топ-менеджеров.

В данной работе мы выдвигаем *гипотезу* о целесообразности использования коучинга как ключевого инструмента при создании самообучающейся организации.

Цель данной работы – проанализировать возможности коучинга как инструмента создания самообучающейся организации и опробовать его на практике в работе с категорией сотрудников, которые, по мнению П. Сенге, играют ключевую роль при формировании самообучающейся организации, а именно – с лидерами компаний, управленческим кадровым резервом.

В практической части работы мы представим анализ нескольких коуч-сессий с участниками кадрового резерва и определим эффективность коучинг-технологии при работе с данной категорией участников.

Лидерство в процессе создания обучающейся организации

Ключевым для нас в теории Сенге является его представление о роли лидера в организации. По его мнению, лидерство – единственный из доступных менеджерам инструментов превращения компании в обучающуюся организацию.

Автор утверждает, что лидерство в обучающих организациях требует большего, чем обычно ожидается от руководителя: «В обучающейся организации лидер отвечает за построение организации, сотрудники которой непрерывно развиваются свои способности по формированию будущего, т.е. за обучение организации» [3].

Кроме того, он видит главной задачей лидера – *создание творческого напряжения*, которое возникает из расхождения между мечтой и реальностью, между настоящим и будущим. При этом лидер способствует четкому осознанию имеющейся реальности и описанию желаемого будущего, что и порождает напряжение и создает энергию для движения вперед.

Истинные лидеры преобразований отличаются рядом особенностей, главными из которых считаются: способность к установлению системообразующих связей, умение влиять на выше- и нижестоящих сотрудников, талант изобретения новых инструментов, способность к изменению стиля лидерства.

Размышляя над тем, какими качествами должны обладать эти лидеры, мы обратились к трем ролям, в которых Сенге их видит: 1) лидер как дизайнер (социальный архитектор, выстраивающий горизонтальные взаимосвязи, команды), 2) лидер как учитель (*помогает изменить восприятие реальности*), 3) лидер как служитель (целиком отдается делу, готов поделиться с сотрудниками всем во имя достижения мечты – властью, ресурсами, информацией и т.д.). Последняя из перечисленных ролей связана с *осознанием лидером личной заинтересованности* и преданности миссии организации, лишь тогда возникает естественный импульс к обучению.

Нужно здесь пояснить, что речь здесь идет не только о руководителях высшего звена. Сенге считал, что в любой организации много лидеров, потому что на разных уровнях иерархии можно найти немало тех, кто играет решающую роль в создании и поддержании творческого напряжения. И задача проводящегося изменения – *найти таких людей и опираться на них*.

К теме лидерства крайне важным нам видится дополнение, сделанное Джоном Катценбахом, консультантом McKinsey, который ввел термин – RLC (Real Change Leaders) – **реальные (истинные) лидеры изменений** [3]. Автор считает, что именно количество RLC в подразделениях является критическим фактором успеха в управлении изменениями, в т.ч. при создании обучающейся организации. Это новое поколение менеджеров, способных эффективно работать в условиях изменений и не бояться связанных с ними стрессов.

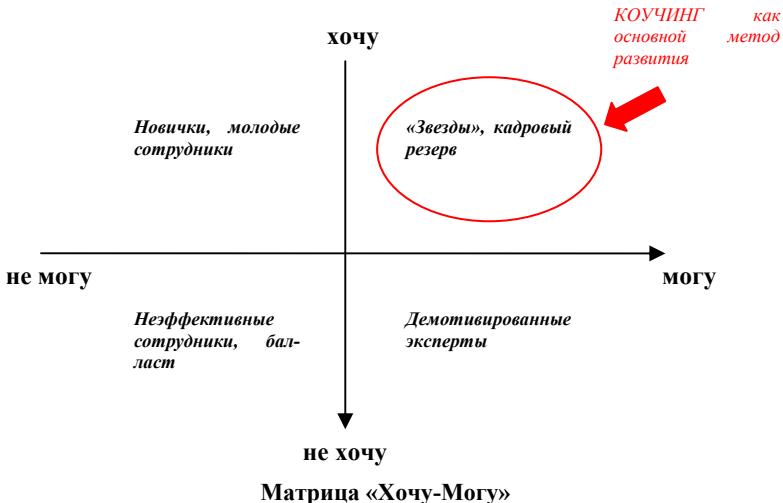
Причем, по словам Катценбаха, если топ-менеджерам удастся создать в рядах *среднего звена* «критическую массу» лидеров, способных встать во главе преобразований, то корпорация получит гораздо больше шансов на успех.

Автор пишет: «Каждая организация, вступившая на путь трансформации, должна следовать жесткому курсу на создание «критической массы» лидеров (выявлять и оценивать такие кадры, способствовать их развитию, доверять им ключевые посты и наращивать их численность)» [3, с. 165].

Таким образом, ключевым выводом становится необходимость поиска или создания такой массы лидеров организации, которые бы в свою очередь были драйверами изменений благодаря специальной работе с ними и их работе с остальным персоналом компании.

Коучинг как технология работы с лидерами

Необходимо отметить, что для создания подлинно обучающейся организации, воспроизведения всех тех ее характеристик, которые отмечал П. Сенге, *требуется специальный метод или технология*, которая бы в своей основе была нацелена на развитие этих характеристик, воспитание необходимой массы лидеров, а также по сути своей способствовала бы тем изменениям корпоративной культуры, без которых невозможно существование обучающейся организации. По нашему предположению, этой технологией является коучинг. Есть категория сотрудников, для которых коучинг является наиболее эффективным и даже единственно эффективным методом развития. Это категория «хочу-могу» – категория наиболее успешных и перспективных сотрудников, относящихся к Talent pull.



Часто именно из этой категории отбирают управленческий кадровый резерв. Эта категория сотрудников, которые и обладают необходимыми навыками и знаниями, и высоко мотивированы, чтобы не перейти в категорию демотивированных экспертов, также требует развития и специальной работы. Часто таких сотрудников пытаются развивать стандартными тренинговыми методами, как всех остальных сотрудников. Однако для них эти методы не дают нужного результата. Для них наиболее эффективным является именно коучинговый метод. С другой стороны, сам коучинг наиболее эффективен в применении к такой категории сотрудников, поскольку направлен на стимулирование скрытого потенциала тех, кто обладает необходимыми компетенциями и мотивирован на результат.

Возможности коучинга для работы с данной категорией огромны. Коучинг способен придать еще больше силы и энергии этим людям, поскольку связывает их личные цели с целями организации, дает им свободу выбора, а значит и ответственность в принятии решений. Он позволяет им сфокусироваться на ключевом и развивает те компетенции, без которых невозможен лидер. Одна из таких компетенций, крайне важная для самообучающейся организации, — это желание и способность делиться знаниями, навыками со своими сотрудниками, открытость и доступность для подчиненных.

Коучинг уместно использовать для построения индивидуальных планов развития с такой категорией сотрудников, отслеживания промежуточных результатов движения к целям в соответствии с этими планами. Кроме того, когда программа развития, состоящая из серии

тренингов, самостоятельных проектов, пройдена, он позволяет и дальше работать с данной категорией, что предотвращает демотивацию и потерю личного интереса и вовлеченности в работу, что является частым риском программ кадрового резерва.

Результатом коучинговой работы с такими сотрудниками часто является навык самокоучинга. Главное в коучинге – пробудить осознанность. И если ценность осознанности культивировать в организации среди управленческого звена (осознанность в отношении своих целей, желаемых результатов, своего места и т.д.) и давать инструменты коучинга, то самокоучинг войдет в эффективную привычку у руководителей и, вероятно, будет распространяться ими и на уровень сотрудников.

По определению М. Дауни: «Коучинг – это искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека» [2].

Рассмотрим критерии эффективного коучинга, которые он выделяет:

- эффективный коучинг на рабочем месте приносит удовлетворение и радость;
- обеспечивает достижения, эти достижения устойчивы;
- от достижений выигрывает как сам человек, так и организация;
- важность представления о том, что работа может быть значимой. Люди через коучинг начинают отчетливо видеть свои цели, и это дает фантастические результаты (*личная значимость целей*);
- помогает клиенту *осознать ответственность*;
- роль коуча заключается в том, чтобы активизировать способности клиента (игрока) исследовать, лучше разбираться в проблемах (то есть повышает дисциплину размышления, которую П. Сенге считал одной из ключевых характеристик обучающейся организации).

«Когда люди достигают своих целей, когда цели значимы, когда обучение и развитие являются частью процесса – за ними следует радость» [2, с. 48]. А за этим – готовность делиться с остальными, желание обучать. Удовлетворение следует из умения ставить перед собой значимые цели и достигать их, чему и способствует эффективный коучинг.

Дауни пишет также о еще одном факторе, который не вписывается в обозначенные результаты, но постоянно присутствует на заднем плане – это ответственность. Он пишет, что без ответственности и чувства собственности организация очень скоро теряет свою эффективность. А мы бы еще добавили, что она не сможет стать обучающейся. Причем, по мнению Дауни, коучинг непосредственно влияет на ответственность.

Несмотря на все обозначенные достоинства коучинга, следует помнить, что в организации должны учитываться потребности бизнеса и цели компании. Коучинг не должен проводиться с учетом интересов и запросов сотрудника, оторванных от интересов и потребностей бизнеса. Таким образом, *в коучинговый процесс* помимо самого участника обучения должны быть *влечены и менеджеры компании*. Их поддержка, понимание значимости и эффективности коучинга является важным условием использования данного инструмента в компании.

В данном ключе в работе HR-менеджеров много возможностей действовать руководителей, причем с использованием коучинг-формата, например, при решении следующего сложного вопроса: как сделать так, чтобы обучение сотрудников было целенаправленным, и не только HR- и тренинг-менеджер инициировали этот процесс? чтобы руководители и сами сотрудники были заинтересованы в обучении?

В этом вопросе имеет смысл использовать коучинговый подход еще на стадии подготовки программы: к разработке ее содержания и формата можно привлекать непосредственных руководителей обучающихся, самих будущих «студентов», которые в соавторстве с представителями HR и/или внешним бизнес-консультантам создают эту программу.

В результате такой подготовки руководители подразделений настолько проникаются необходимостью семинаров, тренингов и круглых столов, что уже самостоятельно продвигают идею активного участия в программе.

Более того, руководители вместе со своими сотрудниками определяют цели, ожидания и вклад самих сотрудников в программу. Это приводит к тому, что уже через несколько месяцев проведения подготовленных таким образом программ руководители с удовольствием отмечают рост эффективности деятельности своих сотрудников.

Коучинг и корпоративная культура

Важно отметить связь коучинга, корпоративной культуры и возможности создания самообучающейся организации. Коучинг может быть внедрен не в любой организации. Корпоративная культура должна поддерживать ценность открытости, обмена опытом, обратной связи, она должна быть демократичной. Однако коучинг, как мы уже говорили, может быть по-разному представлен в организации.

Организация, в которой возможен коучинг не только подчиненных или равных по должности, но и работа с людьми выше по должностям, и даже своих начальников, то есть организаций, где коучинг является неотъемлемой частью культуры, с большой вероятностью имеет все

основания для того, чтобы стать самообучающейся, либо она уже ей является.

Коучинг можно использовать для решения вполне конкретной задачи. Но гораздо лучше, если коучинг принят в компании как основной стиль управления, стиль отношений между сотрудниками, стиль корпоративного мышления и поступков. В этом случае атмосфера коучинга позволяет наиболее полно раскрыться потенциалу каждого сотрудника, не возникает проблем с мотивацией персонала, адаптация новых сотрудников проходит легко и естественно, повышается производительность работы каждого отдельного сотрудника, рабочих групп и команд. Но, к сожалению, коучинг как стиль управления встречается пока нечасто. При этом применение элементов коучинга в управлении персоналом даёт неизменно хороший результат.

Коучинг и самообучающаяся организация

Во-первых, коучинг влияет на развитие ключевых характеристик, которые выделял Питер Сенге в отношении самообучающейся организации. А именно:

- коучинг способен обеспечить такое обучение и развитие, которое меняет саму систему связей и модели мышления;
- он фасилитирует процесс обучения, способствуя непрерывной трансформации каждого сотрудника и организации в целом,
- коучинг влияет на то, чтобы люди «расширяли свою способность порождать результаты»;
- коучинг работает с осознанностью и влияет на ответственность;
- коучинг развивает системность мышления;
- коучинг задает видение будущего и может влиять на это видение, соотнося его с видением организации;
- коучинг способствует извлечению неформализованного знания, которое очень трудно доступно, но крайне важно для системы знаний в самообучающейся организации;
- коучинг в командном формате и сами установки, которые передаются клиенту в ходе сессий, способствуют распространению знаний в организации, желанию делить информацией с окружающими, т.е. делают организации открытой системой с циркулирующей информацией.

То есть коучинг является универсальным и наиболее эффективным инструментом внедрения принципов самообучающейся организации в компании. В целом коучинг позволяет создать общность между тем, что вдохновляет человека, работой, которую он выполняет и направлением развития организации. Коучинг позволяет культивировать осознанную ответственность в отношении своей работы и развития

бизнеса, делая их лично значимыми. Кроме того, по словам Дауни, коучинг позволяет сделать так, чтобы человек поверил в ценности и поведенческие установки компании, что крайне важно в аспекте создания самообучающейся организаций [2].

Во-вторых, коучинг в организации может существовать в самых разных видах и эффективен для использования практически во всех бизнес-процессах, связанных с управлением персонала. Однако ключевыми с точки зрения создания самообучающейся организации являются два момента – коучинг в процессах обучения и развития персонала и подключение руководителей к данным процессам и коучинг-культуре в целом.

В отношении процесса обучения и развития его важно делать лично значимым для сотрудников, связанным с их внутренними целями и мотивами. Тогда отдача от обучающих программ и эффект распространения знаний на гораздо более широкую аудиторию, нежели участники обучения, будут сильнее. Использование коучинга при разработке программ, создание программ в сотворчестве с участниками и их руководителями, а также коучинг-сопровождение участников обучения во время самих программ позволяют этого добиться. Кроме того, коучинг может выступать инструментом, который способствует внесению знаний сотрудников в организационное знание и в целом циркуляцию знаний и информации.

Кроме того, коучинг обеспечивает требование связи обучении со стратегией и бизнесом, а также происходит «без отрыва от работы», что Сенге считал важным принципом обучения в самообучающейся организации.

И наверное, ключевым для нас моментом является то, что коучинг способен обеспечить появление и укрепление пула лидеров, без которых создание самообучающейся организации невозможно. Причем проект по внедрению принципов самообучающейся организации целесообразно начинать даже не с работы в целом с управленческим звеном, а именно с поиска и работы с этими «агентами изменений», людьми «хочу-могу», управленческим кадровым резервом, которые и станут основой самообучающейся организации.

Коучинг в работе с управленческим кадровым резервом компании «Z» как первый шаг к созданию самообучающейся организации. Анализ коуч-сессий

Одной из стратегических целей компании «Z» на ближайшие 3 года является внедрение принципов самообучающейся организации.

Ключевым субстратом будущей самообучающейся организации, который призван создавать, внедрять необходимые принципы в корпо-

ративную культуру, а также транслировать их на сотрудников компании стал стартовавший полгода назад Корпоративный университет компании «Z».

Помимо прочих инструментов создания самообучающейся организации в HR принято решение о постепенном внедрении коучинга в культуру организации и процессы развития персонала в рамках Корпоративного университета.

На настоящий момент:

- коучинг используется в процессе разработки программ Корпоративного университета во взаимодействии с заказчиками-руководителями и будущими участниками программы;
- коучинг внедрен как модуль в программу развития для руководителей компании (среднего и старшего звена);
- короткие практические занятия по коучинг-методам проходят в открытом формате для всех желающих сотрудников;
- коучинг используется как один из основных методов в работе с управлением кадровым резервом компании. Это кадровый резерв изменения, призванный кроме прочего внедрять ценности и принципы самообучающейся организации в компании в целом.

Коучинг применялся при подаче обратной связи по итогам конкурса в кадровый резерв и по итогам промежуточных оценочных мероприятий, при создании индивидуальных планов развития, а также дополнял тренинговую программу развития резервистов.

Сессии были проведены для участников кадрового резерва, которые год назад завершили тренинговую программу подготовки. Сейчас с ними ведется коучинговая работа по их запросам. Запросы касаются их профессионального развития и конкретных бизнес-задач.

В основной части мы обсудим их результаты, использованные методы и ключевые выводы, которые можно сделать по итогам всех сессий.

В целом, поскольку были проведены первые сессии с разными клиентами, основным методом был выбран метод GROW, который помогает понять общую проблематику, выявить в том числе глобальные цели и итоговый глобальный результат, к которому хочет прийти клиент. Однако в ходе сессий, в основном на этапе поиска возможностей, использовались и другие методы: метод метафоры, методы стимуляции креативности (например «волшебный помощник»), анализ успешных моделей из прошлого, увеличения масштаба события, формулировка от противного и т.д.

Клиент, с которым проводилась первая сессия, сформулировал свой запрос как выбор из трех альтернатив дальнейшего карьерного роста, которые сейчас перед ним открываются. Однако получилось, что этот

изначальный запрос был неточен. В ходе сессии стало понятно, что решение уже было принято, но это не осознавалось, и оставались страхи по поводу этого решения как более неопределенного и рискованного. В ходе сессии осознание, что решение есть, пришло, были описаны риски, которые тревожат, и шаги, которыми можно снять эти риски. Были спланированы первые шаги.

В ходе сессии с данным клиентом как вспомогательные применялись методы: визуализации, а также поиск и перенос эффективной модели поведения из прошлого. Оба метода дали хороший результат, так как клиент – визуал и способен к абстрактному мышлению и обобщениям, нахождению алгоритмов (т.е. способен отчуждать алгоритмы от конкретного опыта).

Из ключевых недостатков данной сессии можно выделить большое количество закрытых вопросов, направленных на проверку гипотез коуча. Это часто приносит результат (вопросы попадают «в точку») за счет аналитичности мышления коуча, но, вероятно, здесь возможны ошибки, которые повлекут разрыв контакта с клиентом, навязывание своих моделей и поставят сессию под угрозу.

Клиент оценил сессию как действительно полезную для него. Он отметил, что пришел к неким решениям, сформулировал проблемы, риски (притом, что сам он не всё мог сформулировать сразу), а также выработал схему поведения в ближайшее время.

Особенности первой встречи состояли в том, что клиентом был один из самых сильных резервистов компании, сотрудник с очень высоким лидерским и управленческим потенциалом. И эта встреча продемонстрировала на практике, что коучинг высоко эффективен в работе с такими сотрудниками, людьми «хочу-могу» в наивысшей степени выраженности. Первая встреча оценивается нами как наиболее эффективная, и вероятно причиной тому было сочетание у клиента высоких аналитических способностей, ориентации на результат и высокой мотивации.

Сессия со вторым клиентом была посвящена конкретному проекту и задачам по его реализации. Ключевой особенностью данной сессии было то, что почти вся она сфокусировалась на формулировке формы конечного результата для глобальной цели.

Сессия получилась со сложной структурой внутри, т.к. образ глобального результата было трудно зафиксировать, в ходе сессии он менялся, и обсуждение в поисках его уходило по разным веткам, достаточно удаленным друг от друга.

Кроме того, сессия показала, что между первым заявлением темы и реальной потребностью клиента – большой разрыв и надо работать над уточнением темы.

В данной сессии возникла гипотеза о значимой роли стилей обучения (Активист, Теоретик, Мыслитель, Прагматик) с эффективностью методов, используемых коучем. Теоретикам важно письменно фиксировать гипотезы и выводы, для них эффективны примеры из теорий, моделей и т.д. Активисты анализируют и фиксируют свой опыт в виде ощущений, чувств. Это для них уже капитализация. Концепции и модели с ними не работают. При этом стиль обучения коуча является ограничением, которое нужно осознавать и им управлять. Это же можно отметить и как ключевой недостаток данной сессии.

Ключевые методы, которыми дополнялся метод GROW, – это «волшебный помощник», работа с «контейнерами», многоэтапная конкретизация формата конечного результата.

По итогам сессии клиент сказал, что ключевым результатом для него была визуализация проблемы. Он обозначил это как эффективный инструмент для себя, с которым он сможет работать. Однако в обратной связи при завершении в его словах вид результата, ближайшего для клиента, снова поменялся, поэтому об эффективности сессии для него трудно судить.

Третья сессия проводилась с клиентом, который имел сложный экзистенциальный запрос, касательно жизненных выборов и ценностей. В связи с этим одна встреча смогла лишь очертить проблематику, и попытка добиться конкретных результатов по заданным вопросам прямо на ней была, вероятно, необоснованной.

Среди методов, которые использовались на данной сессии, – метод метафоры, метод «успешный опыт из прошлого», укрупнение масштаба события, визуализация.

По итогам анализа сессии был сделан вывод, что целесообразно было на этой или на следующей сессии применить метод «Образ будущего». С данным клиентом как выраженным теоретиком имеет смысл работать в иррациональных техниках, чтобы он отключил навязанные ему извне модели и установки, которые его ограничивают и не дают найти решение.

По итогам сессии была выделен ключевой вопрос, над которым имеет смысл сначала подумать, часть этого вопроса была обсуждена на сессии, а часть – дана в виде домашнего задания.

В отношении данной сессии в связи с глобальностью запроса осталось непонятным – надо ли идти по выбранному сценарию, затрагивая неглубокие вещи, либо останавливаться на скрытых смыслах и глубоко их анализировать, тем самым рискуя не достичь конкретных результатов за сессию.

Из недостатков сессии: осталась не ясна глобальная цель – чего клиент хочет в итоге. Этую цель надо было доформулировать до конца.

По итогам сессии клиент назвал основным результатом то, что он оформляет мысли, один он этого не делает. В качестве пожелания высказал – больше вопросов, которые он раньше себе не задавал и которые бы ломали стереотипы.

Выводы и наблюдения по итогам сессий

1. Коучинг лучше всего работает для сотрудников категории «хочу-могу». Кроме того, для данной категории именно этот метод и является по-настоящему эффективным методом развития. Даже при работе с кадровым резервом (т.е. при высоких способностях сотрудников) в период демотивации данный метод работает, но работает хуже. То есть метод скорее связан с базовыми способностями и базовой мотивацией достижения, мотивации «к», нежели с ситуативными колебаниями мотивации.

2. Такой параметр как «стиль обучения» клиента важен в коучинге. Его надо учитывать при взаимодействии и выборе методов на сессию. Стиль обучения коуча является его ограничением, которое ему важно осознавать.

3. Визуализация – эффективный метод практически для всех категорий клиентов, его применение оставляет ощущение результата у клиента. Клиенты, у которых была визуализация решения или проблемы, отмечали ее как основной результат сессии для себя.

4. При анализе проведенных сессий по модели GROW в данной работе появились такие комбинированные этапы, как «реальность в рамках темы» или «возможности в рамках глобальной цели». Возможно, имеет смысл выделять отдельный цикл на этапе и в рамках работы с Темой.

5. Кроме того, на вводной встрече этап «Реальность» проходится во время обсуждения глобальных целей. А после этапа «Цели» на сессию сразу следует этап «Возможности», что обосновано и не мешает результату.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целью данной работы было проанализировать возможности коучинга как инструмента создания самообучающейся организации и опровергнуть его на практике в работе с категорией сотрудников, которые, по мнению П. Сенге, играют ключевую роль при формировании самообучающейся организации. В теоретической части мы показали вероятную эффективность коучинга в отношении внедрения каждого из ключевых принципов существования самообучающейся организации. В практической части работы мы привели анализ нескольких коуч-сессий с участниками кадрового резерва и показали эффектив-

ность коучинг-технологии при работе с данной категорией участников. Помимо этого сделали некоторые дополнительные выводы, которые могут увеличить эффективность коучинга в работе с данной категорией сотрудников и не только.

Данная работа явилась первым шагом на пути выстраивания стратегии и тактики построения самообучающейся организации в компании «Z» и перевода данной цели из мечты, видения, в конкретные планы и реальность. А размышления и практическая часть, посвященная коучингу как инструменту создания такой организации, – началом большого проекта внедрения коучинга в компании «Z». Вероятно, данная работа может быть полезна руководителям организаций, сотрудникам HR-служб и консультантам, которые хотят внедрять в компаниях принципы самообучающейся организации или системно подойти к проекту по внедрению коучинга.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала. – М., 2012.
2. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей. – М.: Добрая книга, 2008.
3. Катценбах Д. Истинные лидеры преобразований // Вестник McKinsey. – 2002. – №1.
4. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. – М., 2003.
5. Сенге П., Клейнер А., Робертс Ш. и др. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций. – М., 2003.
6. Широкова Г.В. Управление изменениями в российских компаниях: Учебник. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2009.
7. Barnett, W., Carroll, G. Modeling Internal Organizational Change // Annual Review of Sociology. 1995. №21.
8. Bateson, G. Steps to an Ecology of Mind. New York, 1972.
9. Kim, D. The Link between Individual and Organizational Learning // Sloan Management Review. Fall. 1993.
10. Pedler, M. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. Maidenhead, 1991.
11. Polanyi, M. The Tacit Dimension. London, 1966.

МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОДБОРА, ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Жукова И.М.

Модель компетенций как инструмент выявления лидерского потенциала в компании «Х»¹

Спрашивать: «Кто должен быть боссом?»

— все равно, что спрашивать:

«Кто должен быть тенором в этом квартете?»

Конечно, тот, кто может петь тенором.

Генри Форд

Одной из главных задач, стоящей перед компанией «Х» сегодня, является выявление и развитие лидеров в коллективе. Решение подобных задач связано с принятием ответственных кадровых решений. На кого делать ставку? Кого назначить на ответственную должность? Кому поручить руководство важным проектом? Какое поведение руководителя считать эффективным для организации? Чтобы принять такое решение, необходимо оценить потенциал сотрудников и спрогнозировать их будущее развитие. Как это сделать, когда различные условия работы, функции сотрудников и, прежде всего, отношения внутри коллектива ограничивают возможности объективной оценки?

Несмотря на разнообразие технологий, формирование модели компетенций можно представить в виде следующего алгоритма:

- получение заказа от руководства организации;
- определение цели;
- планирование проекта;
- создание команды для сбора информации и анализа информации;
- сбор информации;
- анализ информации;
- проектирование модели компетенций;
- проверка валидности проекта компетенций;
- проверка модели компетенций;

¹Научный консультант – М.А. Ладионенко.

- запуск модели в работу.

Целью данного проекта стала разработка модели компетенций для линейного руководителя или руководителя среднего звена в компании «Х», для выявления будущих лидеров организации и проведение ассессмента. Модель компетенции разрабатывалась с целью решения следующих **задач**:

- формирование кадрового резерва;
- формирование проектных команд;
- разработка программ индивидуального развития.

Характеристика компании «Х»

Компания «Х» – закрытое акционерное общество, которое специализируется на разработке, интеграции и модернизации бортовых систем летательных аппаратов. В сферу компетенции компании входит широкий спектр услуг по разработке бортовых систем и их элементов, выпуску полного комплекта конструкторской документации в соответствии с национальными и международными стандартами.

Ценности компании

- Сотрудники. Это главная ценность нашей компании. Мы ищем талантливых специалистов, для которых работа – это и работа, и увлечение, и хобби.
- Клиентоориентированность. Мы убеждены, что финансовый успех нашей компании – это следствие качества услуг и качества отношений с заказчиками.
- Качество. Качество нашей работы может быть только безупречным.
- Профессионализм. Деятельность компании нацелена на высокоеэффективные решения, специалисты компании всегда находят оптимальный путь решения проблем.
- Развитие. Для нашей компании важна способность непрерывно развиваться, впитывать инновации, обучаться и самообучаться, быть гибкой, переносить и внедрять ценный опыт.
- Результативность. Результаты компании – это показатели профессиональной деятельности каждого сотрудника.

Мы стараемся создавать условия, в чтобы каждый сотрудник мог максимально реализоваться в нашей компании.

Стратегия компании

- Устойчивое развитие экономически эффективной и высокотехнологичной компании.
- Обеспечение стабильности основных направлений бизнеса.
- Использование интеллектуальных и технологических преимуществ компании для создания новых инженерных решений и направлений.

На сегодняшний день компания «Х» – молодая во всех смыслах (и по количеству лет присутствия на рынке, и по возрастному составу участников) компания. На данный момент она переживает период бурного роста. Численность компании за год выросла в 3 раза и, по меньшей мере, она будет расти еще около 6–8 месяцев.

Корпоративная модель компетенций

Создавая корпоративную модель компетенций, мы постарались учесть и взять все лучшее, что создавалось крупнейшими организациями в авиастроительной отрасли. На протяжении полугода мы выстраивали корпоративное видение компетенций руководителей в нашей организации. Мы изучали задачи стоящие перед нами, собирали информацию, анализировали стили поведения.

Э.С. Чугунова изучала психологические особенности инженеров проектных и исследовательских институтов. Ею выявлено, что эти специалисты должны обладать высоким уровнем пространственных представлений, образностью мышления, воображения, хорошей памятью. Они должны быть самокритичны и требовательны к себе, и в то же время уверены в себе. Инженерам — руководителям подразделений должны быть присущи гибкость, критичность, логичность ума, рассудительность, умение объяснять техническую задачу, распределять работу.

Конструкторская деятельность связана, по данным Л.А. Ясюковой, с техническим, творческим конструкторским интеллектом и интуитивно-образными компонентами мышления, свободой от официальных норм, оппозиционным отношением к авторитетам, способностью в критических ситуациях брать ответственность на себя. По данным Г.Е. Леевика, чем выше статус инженера (от инженера-конструктора до главного инженера), тем быстрее снижается конформность и повышаются независимость и самостоятельность, развиваются лидерские качества.

Осознавая, что на модель лидерства влияет не только специфика отрасли, но и культура компании, мы понимаем, что лидерство для нашей компании – лидерство, основанное в первую очередь на знаниях. Руководители в нашей организации – прежде всего эксперты, способные решить любую сложную проблему. При этом это хорошие специалисты в своем деле и одновременно администраторы. В итоге мы разработали следующие кластерыправленческих компетенций, общие для всех руководителей вне зависимости от так называемого звена (табл. 1).

Таблица 1

Корпоративная модель компетенций

Решение задач бизнеса	Видение бизнеса Коммерческое мышление
Управление рабочим процессом	Организация работы Ответственность (за коллектив)
Взаимодействие	Гибкость коммуникации Лидерство Командная работа
Личностный потенциал	Мотивация достижения Способность к развитию, Обучаемость Умение и готовность вдохновлять

Шкалу развития компетенций руководителя мы, руководствуясь метафорой, определили 4-мя уровнями покорения Неба.

Таблица 2

Шкала развития компетенций

Уровни	Поведенческие индикаторы
3 – Уровень Мастерства или «Им покоряется Небо»	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает особо высокую степень развития компетенции • Сотрудник проявляет компетенцию в нестандартных ситуациях или в стрессовых ситуациях
2 – Эффективный уровень или «Они покоряют Небо»	<ul style="list-style-type: none"> • Предполагает данную компетенцию у сотрудника в полном объеме • Сотрудник эффективно проявляет компетенцию во всех стандартных рабочих ситуациях
1 – Уровень Развития или «Мне бы в Небо»	<ul style="list-style-type: none"> • Означает, что сотрудник находится в процессе развития данной компетенции • Сотрудник понимает важность, но не в полной мере проявляет компетенцию на практике
0 – Некомпетентность или «Цель – Земля»	<ul style="list-style-type: none"> • Означает, что сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее значимости, не пытается ее применять и развивать

Выстраивая общую модель компетенций руководителей, мы понимали, что задачи, которые будут стоять перед линейными руководителями, будут требовать владения и развития в будущем и блока «Решения задач бизнеса». Однако проводя ассессмент для потенциальных лидеров, компетенции «Видение бизнеса» и «Коммерческое мышление» не оценивались.

Таблица 3

Структура корпоративной модели компетенций

Компетенция	Уровень Развития	Эффективный Уровень	Уровень Мастерства
<i>Решение задач бизнеса</i>			
Видение бизнеса	Системно мыслит	Понимает бизнес	Показывает стратегическое мышление
Коммерческое мышление	Учитывает экономические последствия принимаемых решений	Принимая решения, ориентирован на экономическую целесообразность	Мыслит четко, с точки зрения экономической выгоды
<i>Управление рабочим процессом</i>			
Организация работы коллектива	Управляет исполнением	Управляет результативностью	Управляет эффективностью
Ответственность за коллектив	Принимает ответственность за работу коллектива	Принимает ответственность за достижение целей, стоящих перед коллективом	Принимает ответственность за успехи и провалы коллектива
<i>Взаимодействие</i>			
Гибкость коммуникации	Убедителен в общении	Достигает цели, используя убеждение и мотивацию	Выстраивает отношения и влияет на развитие отношений
Лидерство	Управляет отношениями	Лидирует в команде	Стратегический лидер-эксперт
Командная работа	Понимает командные цели и создает атмосферу сотрудничества для их достижения	Раскрывает потенциал команды	Действует кроссфункционально
<i>Личностный потенциал</i>			
Мотивация достижения	Верит в успех, ориентирован на результат		
Способность к развитию, обучаемость	Открыт новому опыту, способен развиваться и обучаться		
Умение и готовность вдохновлять	Вдохновляет сотрудников и формирует уверенность в том, что ценен и оценен вклад в работу каждого.		

После определения компетенций, нами были разработаны поведенческие индикаторы для каждой из компетенций, кроме «Умения и готовности вдохновлять». Данная компетенция оценивалась при помощи нетрадиционных методов оценки. Так, оценка проводилась во время командных игр в волейбол и футбол, введенных в компании.

Определения и уровни развития компетенций

Видение бизнеса

- Быстро адаптируется в большом объеме в новой информации, выделяет главное, формирует целостное представление о картине происходящего.
- Понимает взаимосвязь всей структуры компании, роль и влияние каждого структурного звена на результаты компании в целом.
- Видит отсроченные последствия принимаемых решений, определяет пути достижения долгосрочных целей.

Таблица 4

Компетенция «Видение бизнеса»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">• Ясно понимает специфику и особенности всех ключевых направлений организации и взаимосвязи между ними.• Систематизирует информацию о состоянии рынка. Прогнозирует основные тенденции. Оценивает, как они могут повлиять на деятельность организации.• Четко представляет позицию организации на рынке.• Анализирует результаты текущей работы, исходя из перспектив развития ситуации.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none">• Успешно анализирует разнoplановую информацию. Правильно оценивает значимость информации в заданной ситуации.• Делает логичные выводы.• Формирует целостную картину ситуации. Видит все ключевые факторы, влияющие на ситуацию.• Целостно видит бизнес-процессы в организации и взаимосвязи.• Понимает актуальное состояние бизнеса и его основные направления.• Прослеживает ситуацию в долгосрочной динамике. Заранее видит потенциальные возможности и проблемы в работе.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none">• Успешно анализирует небольшие объемы однородной информации. Ошибается в оценке значимости информации.• Делает поверхностные и не всегда логичные выводы.• Видит только очевидные взаимосвязи между элементами. Ошибается в установлении причин и следствий. Углубляется в детали и теряет целостное представление.• Четко понимает задачи своего подразделения. Задачи остальных представляет размыто. Не стремится разобраться в них.• Знает отдельные аспекты ситуации на рынке.• Видит краткосрочные задачи и очевидные проблемы. Не смотрит на долгосрочные перспективы.

Уровни	Поведенческие индикаторы
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Делает нелогичные, противоречивые выводы. • Не составляет «картинку в целом» • Мыслит в рамках своих непосредственных обязанностей. • Не интересуется и не понимает место организации на рынке. • Занимается решением задач своего подразделения. • Занимается только текущей работой. • Не интересуется долгосрочными перспективами и целями организации.

Коммерческое мышление

- Планирует деятельность, ориентируясь на экономическую целесообразность как на ключевой критерий.
- Организует рабочие процессы, исходя из понимания выгодности тех или иных действий для компании.

Таблица 5

Компетенция «Коммерческое мышление»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Экономическая целесообразность – обязательный элемент при планировании и осуществлении рабочих процессов.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Мыслит в терминах экономической выгоды. • При всем богатстве выбора принимает экономически оправданные варианты. • Планирует и осуществляет свою деятельность, ориентируясь на экономическую целесообразность как на ключевой критерий оценки своей работы/ работы своего подразделения
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Понимает важность учета экономических показателей в работе подразделения. • В работе ориентирован в большей степени на выполнение плановых показателей, чем на получение дополнительной прибыли. • Понимает экономическую составляющую для организации. Но оценку своей деятельности проводит согласно плану и сроку реализации проекта.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Не думает об экономической целесообразности деятельности своего подразделения. • Действует без учета экономических расчетов.

Организация работы коллектива

- Планирует и координирует деятельность подразделения в соответствии со стоящими целями и задачами.
- Расставляет приоритеты и учитывает риски.
- Распределяет необходимые ресурсы и задачи.
- Делегирует полномочия.
- Контролирует выполнение.

Таблица 6

Компетенция «Организация работы коллектива»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ясно понимает не только задачи своего подразделения, но и задачи других подразделений, смежников, вышестоящего руководства. • При постановке рабочих задач, делает привязку на глобальные цели организации. • Планирует текущую деятельность так, чтобы она работала на достижение стратегических целей. • На практике внедряет работающие стандарты менеджмента качества.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • При планировании четко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды. • Под каждый этап проекта грамотно планирует и распределяет необходимые ресурсы (материальные, временные, человеческие и др.). • Обеспечивает эффективную координацию и согласованную работу всех исполнителей в зоне своей ответственности. • Правильно распределяет задачи между исполнителями. • Организует эффективный контроль промежуточных и итоговых результатов. Конструктивно и во-время дает обратную связь подчиненным.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Переоценивает или недооценивает важность тех или иных задач и процессов. • Не всегда учитывает, какие ресурсы требуются для реализации плана. • Частично координирует работу, упускает из внимания ряд процессов. Оставляет неясными или «задвоенными» многие процессы. • Не всегда верно определяет, какие именно дела необходимо делегировать. • Контролирует финальный результат, упуская промежуточный контроль. • Дает обратную связь подчиненным, не конкретизируя ошибки и ожидания на будущее.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Движется к цели без плана. • Не умеет распорядиться ресурсами. • Постоянно сталкивается с отсутствием ресурсов или несогласованностью с планами других. • Ограничивается разрозненными поручениями. • Ожидает, что подчиненные сами поймут, что и каким надо делать. • Контролирует исполнение от случая к случаю. Принимает плохо сделанную работу. Не дает обратной связи либо делает это неграмотно.

Ответственность за коллектив

- Самостоятельно (без ожидания распоряжения сверху) и уверенно действует в ситуациях риска и неопределенности.
- Принимает ответственность за эффективность своих решений и действия коллектива.
- Принимает непопулярные для коллектива, но выверенные и экономически обоснованные решения.

Таблица 7
Компетенция «Ответственность за коллектив»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно выходит из сложных ситуаций, не имеющих аналогов в прошлом. Занимает твердую позицию при принятии непопулярных управленческих решений. • Готов нести персональную ответственность за негативные последствия своего подразделения. • Формирует атмосферу, в которой каждый человек чувствует свою персональную ответственность за результаты компании.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно принимает управленческие решения по всем вопросам, входящим в зону его ответственности и полномочий. • Уверенно действует в ситуациях с высокой степенью неопределенности. • Способен принимать непопулярные решения. • Берет на себя ответственность за принятые решения и достижение запланированных результатов коллективом. • Сталкиваясь с неудачами, анализирует ошибки, формулирует выводы на будущее, предотвращающие повторение ошибок. • Готов отвечать как за успех, так и за неудачу коллектива.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Уверенно принимает решения в типовых ситуациях с известным алгоритмом. При отсутствии известного алгоритма решения проблемы затягивает принятие решений, ожидая инструкций «сверху». • Предпочитает разделять ответственность за принимаемые решения и действия с руководством и коллективом. • В случае неудачи частично списывает свои ошибки на обстоятельства и других людей, не делает выводов на будущее.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • В ситуациях, требующих управленческих решений, теряется, ждет детальных инструкций. Нуждается в постоянном контроле со стороны руководства. • Ответственность за некачественный результат своей работы полностью перекладывает на руководство или коллег. • Видит ключевую причину неудач во внешних обстоятельствах или в действиях других людей.

Гибкость коммуникации

- Легко устанавливает контакт с партнерами по взаимодействию.
- Четко и убедительно излагает свою позицию.
- Эффективно слушает собеседника, проясняет его потребности и интересы, не упуская из виду цели и приоритеты компании.

Таблица 8

Компетенция «Гибкость коммуникации»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Устанавливает доверительные отношения с людьми любого типа и статуса. • Умело адаптирует свой стиль взаимодействия под особенности конкретной аудитории, приводит разнообразные аргументы. • Конструктивно отстаивает свое мнение даже перед враждебно настроенными оппонентами.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Находит подход к различным типам собеседников, устанавливает с ними контакт. • Ясно понимает, что он хочет донести до аудитории. Говорит по существу, придерживается целей коммуникации. • Ясно излагает свои мысли, находит точные формулировки для выражения своих идей и предложений. Структурирует информацию по приоритетности. • Настроен на диалог; внимательно слушает собеседника. Проясняет позиции и выявляет потребности других. Выстраивает свою позицию, находя консенсус между интересами оппонента и целями организации.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Находит подход только к конструктивно настроенным собеседникам в знакомой, привычной для себя ситуации. • Выстраивая отношения с окружающими, обеспечивает формально-деловое взаимодействие. • Способен донести до слушателей хорошо знакомую информацию. В иных ситуациях не всегда может чётко сформулировать свою мысль. • Говорит пространно и не всегда по существу. • Слушает других, при этом больше концентрируется на изложении собственного мнения. • Воспринимает лишь то, что схоже с его собственной позицией, либо не подлежит сомнению («позицию директора не оспаривают»).
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Пассивен в коммуникации. Избегает установления контактов и выстраивания отношений. • Не может донести до окружающих свою точку зрения даже в привычных, знакомых ситуациях, либо не считает это необходимым. • Невосприимчив к мнениям других людей, считает свою позицию единственно верной.

Лидерство

- Добивается уважения и признания со стороны членов команды.
- Обеспечивает готовность подчиненных вкладываться в достижение общих целей.
- Устойчив к давлению (сверху и снизу).

Таблица 9

Компетенция «Лидерство»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Умеет налаживать связи на любом уровне. Активно устанавливает и поддерживает конструктивные взаимоотношения с ключевыми людьми в компании и вне ее. • Владеет широким спектром инструментов воздействия. Действует так, что собеседник принимает нужное ему решение самостоятельно.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Обладает авторитетом, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми. Умеет находить союзников среди людей различного статуса и психологического типа. Влияет на окружающих, умело используя как формальные рычаги, так и свои личные качества. • Воодушевляет коллег и подчиненных, ведет за собой, мотивирует, находит верные подходы к различным людям. • Добивается принятия другими своих идей. • Сохраняет конструктивную позицию в ситуациях «жесткого» общения. Уверенно преодолевает сомнения оппонентов, использует различные приемы для того, чтобы добиться реализации нужных ему решений.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Влияет на других, преимущественно апеллируя к существующим нормам и опираясь на формально-административные рычаги. • Способен заручиться поддержкой при изначально позитивном отношении окружающих и благоприятной внешней ситуации. • Теряется, столкнувшись с вопросами, замечаниями, возражениями. Легко меняет свою точку зрения или неоправданно настаивает на своем.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Не пользуется авторитетом коллег и подчиненных, избегает лидерства, сам является объектом влияния. • Не имеет своей позиции вообще или, отставая свою позицию, создает напряжение в коллективе. • Добивается результата, противоположного ожидаемому.

Командная работа

- Ориентирован на совместное взаимодействие.
- Выстраивает конструктивные рабочие взаимоотношения с участниками команды.

- В ситуации разногласий находит взаимовыгодные решения, ставя в приоритет интересы организации.
- Формирует атмосферу сотрудничества и взаимопомощи в рамках своего подразделения.

Таблица 10

Компетенция «Командная работа»

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<ul style="list-style-type: none"> • Инициирует контакты с коллегами для координации совместных действий. Организует обмен информацией между отдельными подразделениями. • Предвидит риски конфликта интересов во взаимодействии между подразделениями, предлагает меры по их профилактике. • Умеет найти взаимоприемлемые решения и достичь договоренности в сложных ситуациях.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Деятельность своего подразделения видит как часть общего процесса работы компании. • Конструктивно взаимодействует с коллегами и смежниками для достижения совместного результата. Согласует взаимные интересы. • Оказывает коллегам и смежникам помощь и поддержку в случае необходимости. В ситуации конфликта между подразделениями находит компромисс, ориентируясь на интересы организации в целом. • Формирует атмосферу сотрудничества в своем подразделении. • Чувствует «перемены погоды» в команде.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Готов идти навстречу коллегам, только если это не противоречит его собственным интересам или по указанию «сверху». • Не стремится к сотрудничеству с подразделениями вне зоны ответственности. • Понимает важность конструктивного разрешения спорных вопросов между подразделениями. На практике либо отстаивает свои интересы в ущерб интересам коллег, либо принимает неприемлемый для себя вариант. • Не прилагает специальных усилий для создания атмосферы сотрудничества и взаимопомощи в своем подразделении. • Теряется при возникновении конфликтных ситуаций и нездоровой конкуренции в команде. Использует преимущественно административные рычаги для урегулирования конфликтов.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Противопоставляет свое подразделение другим. • Отказывается учитывать интересы других подразделений и координировать с ними свою работу. • Вносит разногласия в работу команды. Провоцирует конфликты.

Мотивация достижения

- С готовностью берется за решение сложных задач. Не останавливается на достигнутом, повышает «планку» достижений.
- Оценивает свой успех по достигнутому результату, а не по количеству приложенных усилий.
- Проявляет настойчивость в достижении целей и преодолении препятствий.
- Проявляет высокую работоспособность и стрессоустойчивость.

Таблица 11

Компетенция мотивация достижения

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<i>В дополнение к уровню 2</i> <ul style="list-style-type: none">• Ищет и реализует возможность получить результат, превышающий требования задачи.• Сохраняет активную позицию и энтузиазм в длительные периоды неудач. Находит возможность добиться результата даже в критических ситуациях.• Сохраняет продуктивность работы в условиях высоких нагрузок в течение длительного периода времени. В стрессовых ситуациях поддерживает других.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none">• Ставит перед собой и командой амбициозные, но реалистичные цели. По мере достижения «поднимает планку» на новую высоту.• Имеет перед собой четкий образ результата. Определяет эффективность работы конечным результатом, а не количеством приложенных усилий.• Считает результат единственным мерилом успеха.• Проявляет упорство и настойчивость в достижении цели. Прикладывает максимум усилий для ее достижения. Не снижает активности при столкновении с трудностями. Творчески подходит к решению как типовых, так и нетрадиционных задач. Уверен в успехе.• Обладает высокой работоспособностью, успешно справляется с большим количеством задач. Сохраняет спокойствие и невозмутимость в стрессовых ситуациях.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none">• Ставит перед собой и своим подразделением либо конкретные и легко достижимые цели, либо амбициозные, но недостаточно конкретные и реалистичные. В большей степени стремится избежать неудачи, чем добиться успеха.• Измеряет успех, как достигнутым результатом, так и количеством приложенных усилий. Может ограничиться половинчатым результатом.• Прилагает усилия, направленные на достижение целей. Столкнувшись с трудностями или не достигая быстрого результата, становится менее настойчивым и активным.• Не ищет дополнительных возможностей достичь цели, ограничивается применением традиционных подходов.

Уровни	Поведенческие индикаторы
	<ul style="list-style-type: none"> • В условиях высоких нагрузок снижает эффективность работы. В стрессовых ситуациях снижает эффективность, частично утрачивает самоконтроль (либо «тушуется», либо проявляет излишнюю эмоциональность, затрудняющую достижению результата).
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> • Самостоятельно не ставит перед собой и подчиненными целей, действует исключительно по указанию «сверху». • Столкнувшись с трудностями, «отпускает руки», отказывается от поставленных целей. • Пессимистичен, не верит в успех. Принимает поражение как должное. • Не способен выдерживать даже небольшие нагрузки. В стрессовой ситуации полностью теряет самоконтроль.

Способность к развитию, обучаемость.

- Ориентирован на постоянное развитие и обучение.
- Способен генерировать новые идеи.
- Гибко реагирует на изменения.
- Быстро обучается.

Таблица 12

Способность к развитию, обучаемость

Уровни	Поведенческие индикаторы
3. Мастерство	<p><i>В дополнение к уровню 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Активно ищет возможность приобретения новых знаний и опыта. • Генерирует творческие, оригинальные идеи, создающие принципиально новое видение непредвиденных ситуаций. • Гибко реагирует на изменения ситуации, умеет находить новые возможности, извлекать дополнительные преимущества.
2. Эффективный	<ul style="list-style-type: none"> • Открыт новым знаниям и опыту. Быстро обучается и применяет на практике передовые технологии. • Находит возможности повысить эффективность работы. • Предлагает и внедряет в работу новые технологические решения. • Адекватно оценивает свои сильные и слабые стороны. Конструктивно использует обратную связь. • Постоянно развивается как профессионал и управленец. • Гибко реагирует на непредвиденные изменения ситуации.
1. Развития	<ul style="list-style-type: none"> • Поддерживает уровень знаний и навыков в границах обязательных требований к профессиональным или функциональным обязанностям. • Теоретически проявляет интерес к новым подходам в работе. На практике в основном действует традиционно. • Внедряет новые эффективные технологии только по распоряжению руководства. • Видит свои сильные и слабые стороны в общих чертах.

Уровни	Поведенческие индикаторы
	<ul style="list-style-type: none"> Может недооценить или переоценить свои возможности. Принимает обратную связь, если она совпадает с его позицией. Меняет линию поведения в случае очевидной необходимости.
0. Некомпетентность	<ul style="list-style-type: none"> Не способен разобраться в новой области знаний или деятельности Сопротивляется изменениям. Убежден, что нововведения вредят существующему порядку. Неверно оценивает свои сильные и слабые стороны. Принимает обратную связь «в штыки». Считает, что все уже знает и не нуждается в дополнительном развитии. Сопротивляется развивающим мероприятиям. Не меняет методы работы даже в случаях их очевидной неэффективности.

Описав все компетенции и определив уровни выраженности той или иной компетенции, нами был составлен идеальный профиль должности. Важно заметить, что этот профиль идеален для нас под наши сегодняшние задачи и только для наших потенциальных руководителей звена.

Таблица 13

Идеальный профиль должности

Компетенции	Балльный профиль по 3-балльной шкале			
	Балл	1	2	3
Управление рабочим процессом				
Организация работы коллектива				
Ответственность за коллектив				
Взаимодействие				
Гибкость коммуникации				
Лидерство				
Командная работа				
Личностный потенциал				
Мотивация достижения				
Способность к развитию, обучаемость				
Умение и готовность вдохновлять	Оценка нетрадиционными методами			

Программа оценочных мероприятий

Подготовка и разработка оценочных мероприятий заняла около месяца (кейсы, деловые игры и тесты, примененные в ассессменте). Все задания выбирались с учетом возрастной и социальной активности участников. Непосредственно в самом ассессменте в качестве участ-

ников процедуры оценки выступили 12 сотрудников. Состав наблюдателей и экспертов: 1 ведущий, 2 эксперта (начальники отделов персонала компаний холдинга), 4 наблюдателя (сотрудники организации, не являются руководителями участников).

Таблица 14

Программа оценочных мероприятий

Время	Процедура	Площадка конгресс-центра		Примечания
08.40-09.00	Сбор, кофе-пауза	Веранда		Рядом с большим конференц-залом
09.00-09.20	Введение	Конференц-зал		(Малый зал)
09.20-10.10	Знакомство	Конференц-зал		
10.10-10.50	«Вертолет» (Мозговой штурм)	Бизнес-класс 2	Бизнес-класс 2	Показ итогов – конференц-зал
10.50-11.00	Методика «Инженерная деятельность»	Конференц-зал		
11.00-11.10	Кофе-пауза	Веранда		
11.10-12.10	Ролевая игра «Наследство»	Конференц-зал		
12.10-13.10	Обед	Кафе конгресс-центра		
13.10-13.50	Слалом	Конференц-зал		
13.50-14.50	Ролевая игра «Летучий корабль»	Бизнес-класс 2	Бизнес-класс 2	Показ итогов – конференц-зал
14.50-15.00	Кофе-пауза	Веранда		
15.00-16.00	Доклад	Конференц-зал		
16.00-16.30	Тест «Якоря карьеры»	Конференц-зал		
16.30-17.20	Круглый стол, подведение итогов, обратная связь	Конференц-зал		

Ситуации, предложенные в слаломе, отражали проблемные места, часто возникающие у участников, когда они находятся на стороне подчиненных.

Деловая игра про наследство была предложена участникам, с целью поместить их в нестандартные обстоятельства, переключить внимание на абсолютно новую обстановку, посмотреть на поведение сотрудников в новом для них образе. Желание воспользоваться этой игрой связано с двумя моментами. Первое – мы вводим систему премирования по этапам выполнения проекта. Размер премии будет определяться не только подготовленным вовремя и качественно этапом

проекта, но и учитывать вклад каждого сотрудника, задействованного в проекте (своего рода распределение наследства). Второй момент связан с частыми командировками сотрудников. Понимая, что мы не все можем предвидеть вдали от привычного рабочего места и что не все переговоры проходят гладко, подобная игра – одна из возможностей увидеть слабые и сильные стороны участников.

Игра «Вертолет» – отражение недавно закончившегося проекта по модернизации бортовой сети для одного из российских вертолетов. Цель – не только увидеть командную работу, но и дать возможность сотрудникам, погрузившись в привычную на первый взгляд атмосферу, проявить себя. В то же время увидеть, кто переключится на детали (для этого специально добавлены жгуты), забыв о глобальной цели, а кто будет контролировать ситуацию от начала до конца.

Методика «Направленность на вид инженерной деятельности» дана исходя из потребностей компании не только в лидерах проектов, но и в руководителях ОКРов и НИОКРов, и в сопровождающих производство.

Ассессмент проводился в один день. По итогам всем участникам была дана обратная связь. З участников показали наиболее близкие к «идеальным» результаты.

В целом, участники восприняли это мероприятие как еще один экзамен, но в игровой и динамичной форме. В случае нашей компании, где участниками ассесмента стали недавние студенты, основной проблемой было соблюсти регламент и остановить каждое задание. Участники, не лишенные здоровых амбиций, молодые люди, нацеленные на результат. И момент обратной связи занял в среднем полтора часа. Каждому хотелось понять, где правильный ответ, а главное – кто победил.

Необходимо отметить, что компетенция «Умение и готовность вдохновлять», а также «Лидерство» и «Командная работа» оценивались дополнительно и при помощи нетрадиционных методов оценки. Так, оценка проводилась во время командных игр в волейбол и футбол, введенных в компании. На протяжении полугода мы фиксировали различные ситуации в игре.

Командные виды спорта, особенно соревновательные, очень четко показывают, кто пытается стать лидером, кто является командным игроком, у кого развиты коммуникативные навыки, а кто готов брать на себя ответственность.

Поэтому, когда наступило время проведения ассесмента, мы уже имели не только мнения начальников отделов и наблюдения в рабочем процессе, но и свои собственные наброски. Наиболее интересные выводы, полученные в ходе такой оценки. Один из сотрудников – скромный, молчаливый, необщительный проявил себя настолько противопо-

ложно в нашем «игровом эксперименте». Он был настолько ориентированным на командное взаимодействие, на результат игры, что при возможности мы решили поменять роль сотрудника из исполнителя в руководителя небольшой группы из 3 человек. Подобный проект помог оценить, может ли он стать руководителем, его организаторские способности, способности развиваться и обучать других, а также ответственность не только персональную, но и за коллектив. К слову сказать, опыт оказался успешным.

Надо отметить, что в целом оценка, полученная нестандартными методами, практически совпала с результатами упражнений. 2 сотрудников уже сегодня возглавили небольшие проектные группы. Кроме того, в результате оценки сотрудников стало ясно, что в компании работают люди, сильно ориентированные на достижение результата, поэтому подавляющее число мотивационных схем сейчас завязаны на результате деятельности, как индивидуальной, так и командной.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы все знаем, что успех компаний в конечном итоге определяют люди. В компании «Х» люди – это команда, умеющая управлять и создавать высокотехнологичный бизнес.

Основное предназначение компании «Х» – обеспечение эффективной реализации производственного, интеллектуального и финансового потенциала компании через создание и поставку на рынок высокотехнологичной гражданской и военной продукции в сфере авиастроения.

Компания стремится стать:

- высокоэффективной, динамичной, привлекательной компанией, объединяющей профессионалов в области высоких технологий;
- интеллектуальным инженерным центром, участвующим в международных проектах;
- образцом стабильности, надежности и корпоративных стандартов ведения бизнеса.

В связи с этим доверие молодым специалистам, отличающимся знаниями, активной жизненной позицией и результативностью, – единственный возможный путь становления инженерного центра. В мире, который меняется все быстрее, наличие таких сотрудников – условие обязательное. Разработанная нами модель компетенций и предлагаемые мероприятия ассессмента позволяют выявить в компании талантливых людей, которые могут стать успешными менеджерами и руководителями, подлинными лидерами компании.

В реальной жизни заключение к данной работе является только началом жизненного пути организации. И сама модель компетенций будет изменяться и дополняться, как меняются задачи, стоящие перед

организацией. И этапы развития организации будут требовать изменения лидерской модели.

Поэтому интерес к проблеме выявления лидерского потенциала только растет и увеличивается.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю. Технология центров оценки персонала: процессы и результаты: Практическое пособие / Т.Ю. Базаров. – М.: КНОРУС, 2011. – 304 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум: Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ, 2009. – 239 с.
3. Баллантайн И., Пова Н. Ассессмент-центр. Полное руководство / Иен Баллантайн, Найджел Пова; [пер. с англ. Е.Г. Гореловой]. – 2-е издание. – М.: ГИППО, 2012. – 208 с.
4. Бояцис Р. Компетентный менеджер. – М.: НИППО, 2008. – 352 с.
5. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. – М.: НИППО, 2005. – 384 с.
6. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова, Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова, О. Жигилий. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 280 с.
7. Ильин Е.П. Дифференциальная психология профессиональной деятельности. – СПб.: Питер, 2006. – 310 с.
8. Киселева Е.А. Оценка деятельности топ-менеджеров по компетенциям // Справочник по управлению персоналом. – 2004. – №6.
9. Климов Е.А. Психология профессионала. — М.: Издательство «Институт практической психологии»; Воронеж: НПО «МОДЭК», 1996. – 400 с.
10. Майклз Э. Война за таланты / Э. Майклз, Х. Хэндфилд-Джонс, Э. Экселрод; [пер. с англ. Ю.Е. Корнилович]. – 5-е издание. – М.: Манн, Иванов и Фербер», 2012.– 280 с.
11. Могилевкин Е.А., Новгородов А.С., Клиников С.В. HR-инструменты: практическая оценка. – СПб.: Речь, 2012. – 320 с.
12. Рудавина Е. Построение модели компетенций в компании: Методическое пособие / Приложение к журналу «Справочник по управлению персоналом». – М., 2008. – 51 с.
13. Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М. Компетенции на работе. Модели максимальной эффективности на работе. Перевод с английского. – М.: НИППО, 2005. – 384 с.
14. Уиддett C., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: НИППО, 2003. – 102 с.

15. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2009. – 560 с.

Модель компетенций как инструмент подбора и развития персонала в компании «А»¹

В современных организациях компетенциям отводится важная роль в политике и практике управления персоналом. В некоторых организациях набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и используется в конкретных целях. После многолетних исследований психологами был сделан следующий вывод: ни опыт работы, ни дипломы, ни рекомендации коллег на самом деле не могут гарантировать, что сотрудник будет достаточно хорошо выполнять ту или иную работу. Оказалось, что возможность наиболее точно спрогнозировать качество выполнения работы сотрудником дают его компетенции. Оценивая по компетенциям, можно оценить реальный потенциал кандидата и с высокой точностью прогнозировать его успешность в должности. Помимо подбора, оценка, основанная на компетенциях, позволяет выявлять сильные стороны и зоны для развития уже работающего персонала, формировать на основе оценки кадровый резерв, разрабатывать планы по обучению и развитию.

Под **моделью компетенций** в данной работе мы будем понимать набор личностных, профессиональных, а также ключевых знаний и навыков, необходимых сотруднику для успешной профессиональной деятельности в определенной должности. Эффективная модель компетенций должна соответствовать следующим стандартам:

- быть легкой для понимания;
- иметь простую структуру и описываться понятным языком;
- быть актуальной для всех сотрудников, кто будет ею пользоваться;
- учитывать возможные изменения в организации;
- содержать индикаторы поведения, которые не пересекаются;
- быть справедливой ко всем участникам, которые будут по ней оцениваться.

Для разработки модели компетенций необходимо:

- понимать стратегию компании;
- знать корпоративные требования;
- иметь информацию о специфике данной должности.

¹ Научный консультант – М.А. Ладионенко, тренер, менеджер по адаптации и развитию сотрудников ООО «Яндекс».

Чтобы модель компетенций работала эффективно, она должна соответствовать своему смыслу и использоваться по своему предназначению.

В конечном счете, успешная (эффективная) работа компании и решение ее проблем зависят от грамотно отобранных сотрудников на ту или иную позицию. Довольно часто, при оценке кандидата рекрутер допускает типичные ошибки, которые не позволяют ему объективно оценить профессиональные и личные качества собеседника. К таким ошибкам можно отнести: влияние первого впечатления, стереотипы, интуитивные решения, сравнение кандидатов между собой и влияние ожиданий интервьюера. Чтобы обеспечить единую и объективную систему подбора, продвижения, оценки и мотивации специалистов, компании стали использовать модели компетенций.

Целью работы является создание модели компетенций для продавцов и администраторов отдела розничных продаж компании «Х».

Задачи работы:

1. Выявление существующих проблем компании в области подбора и развития персонала.

2. Разработка модели компетенций для продавцов и администраторов розничных продаж, отвечающей стратегическим целям и ценностям компании.

Разработка модели компетенций для продавцов и администраторов компании «А»

Описание компании «А»: специфика деятельности, положение на рынке, проблемы

Компания «А» занимается розничной продажей оптики. Салоны оптики «А» работают на оптическом рынке России с 2005 года и постепенно выходят на одну из лидирующих позиций. Сейчас по России успешно работают около 40 собственных салонов и около 2000 франшизных предприятий. Розничный ценовой диапазон ориентирован на всю покупательскую аудиторию – от пенсионеров до покупателей с высокими доходами.

Ценности компании

- Люди, работающие в компании. Мы ценим наш сплоченный коллектив, поддерживаем корпоративный дух и с уважением относимся к каждому сотруднику компании.
- Гарантия качества и надежности за справедливую цену.
- Честность, ответственность и обязательность в работе с клиентами и партнерами.
- Индивидуальный подход к каждому клиенту.

Цели компании

На ближайший год компания поставила перед собой цель стать лидером в своей отрасли. Поскольку компания интенсивно развивается, происходит изменение организационной структуры, перед сотрудниками ставятся новые цели и задачи и работа становится более динамичной. Ведь каждый месяц компания открывает новые салоны-магазины в Москве и регионах, в связи с чем опытные сотрудники направляются работать в разные точки для обучения «новичков». Также приходится работать по ненормированному графику, чтобы подготовить новый салон к открытию в установленную дату.

В этот период у многих продавцов-консультантов заметно снизились ежемесячные показатели, появилась безразличность к своему делу. Некоторые вновь набранные сотрудники увольнялись, не проработав и двух недель.

Конечно, мы все стремимся к стабильности, порядку и спокойствию, но бизнес не должен стоять на месте. И хотя изменения вызывают тревожность и сопротивление, инновационные программы необходимы. При этом всегда следует иметь в виду, что если инновации не поддерживаются «снизу», со стороны линейного персонала, то такие новшества будут тормозиться или вообще обречены на провал. Поэтому на данном этапе возникает потребность в персонале, ориентированном на достижение целей компании, быстро адаптирующемся ко всем изменениям и готовом выполнять поставленные задачи.

Проблемы компании

Опираясь на вышесказанное, можно выделить три основные проблемы компании на данном этапе:

- высокая текучесть кадров;
- низкая эффективность работы сотрудников;
- невыполнение планов продаж.

Для решения данных проблем руководством компании перед HR-службой была поставлена задача – поменять политику подбора и отбора продавцов-консультантов и администраторов розничных продаж.

Анализ существующей системы подбора и отбора персонала

В результате исследования существующей системы подбора и отбора персонала была выявлена такая проблема, как размытость критериев подбора. Было отмечено, что заявка, по которой сотрудники отдела персонала осуществляют отбор кандидатов, дает формальные критерии подбора, которые определяют пол, возраст, образование и наличие таких способностей, как коммуникабельность, целеустремленность и желание строить карьеру в продажах. Проводится биографическое интервью, минимум вопросов о прежних местах работы. Администраторов выбирают по территориальному признаку либо повышают успешных продавцов.

Таким образом, у сотрудников могут выявляться совсем не те способности и навыки, которые необходимы в рабочих ситуациях, в то время как нужные именно для данной работы качества во время отбора могут быть просто не замечены. Результатом такого подхода является то, что кандидаты не справляются с работой, потому что не обладают необходимыми компетенциями. Как только они сталкиваются с практикой и первыми трудностями, энтузиазм их снижается и они увольняются. В компанию постоянно идет поток неподходящих для данной работы кандидатов, на которых тратятся средства и время.

В результате, было принято решение выявить и описать компетенции продавцов и администраторов розничных продаж, соответствующих культуре, миссии и целям компании.

Анализ деятельности и выделение основных компетенций для продавцов и администраторов розничных продаж

Для выявления компетенций были проанализированы: миссия, ценности и цели компании, должностная инструкция продавца-консультанта, штатное расписание, анкета увольняющегося сотрудника, проведено наблюдение и сделана «фотография рабочего дня», а также проведено интервью с руководителем компании, руководителем розничной сети и директором по персоналу.

В результате проделанной работы было выделено 5 компетенций, необходимых продавцам-консультантам и администраторам:

- *нацеленность на результат;*
- *готовность к переменам;*
- *стрессоустойчивость;*
- *ориентация на клиента;*
- *командная работа.*

А также были выделены 3 компетенции, необходимые только администраторам:

- *лидерство;*
- *инициативность;*
- *убедительная коммуникация.*

Соответственно три последние компетенции будут использоваться для развития продавцов-консультантов до администраторов. Процесс развития сотрудника будет успешным только в том случае, если в него будут вовлечены 3 стороны: сам сотрудник, его руководители и организация.

Все компетенции мы разделили на три блока (клUSTERA): личностная эффективность, межличностная эффективность, управленческая эффективность. Допускаться к оценке компетенций будут сотрудники, отвечающие двум базовым требованиям:

- знание компьютера на уровне пользователя,
- опыт работы в продажах от 1 года.

Рассмотрим каждую компетенцию более подробно.

Личностная эффективность.

1. *Нацеленность на результат.* У сотрудника должна быть способность и желание достигать результата, даже в случае неблагоприятных обстоятельств. А также стремление преодолевать трудности в достижении результата.

2. *Готовность к переменам.* Здесь выделяем способность принимать изменения, готовность ориентирования в новых или непредвиденных ситуациях и терпимость к неопределенности.

3. *Стрессоустойчивость.* Для нас важно умение преодолевать трудности, управлять своими эмоциями, понимать человеческие настроения, проявляя выдержку и такт.

Межличностная эффективность

1. *Ориентация на клиента.* Для нас – это умение выявлять потребности внутренних и/или внешних клиентов, способность выстраивать с ними конструктивные, долгосрочные отношения, умение преодолевать разногласия при работе с клиентами и достигать взаимовыгодных решений. Подход к внутреннему и внешнему клиенту как к ключевой ценности компании.

2. *Командная работа.* Имеется в виду понимание командных целей, готовность сотрудничать и строить конструктивные отношения для их достижения. Стремление эффективно взаимодействовать в командах, сотрудничать с коллегами (как своего, так и других отделов), участвуя в функциональных и кросс-функциональных проектах. Стремление оказывать помощь и поддержку, демонстрировать уважение к коллегам, делиться с ними информацией.

Управленческая эффективность

1. *Лидерство.* Способность организовывать работу команды, выступая в качестве примера, формулировать ясные и четкие цели, распределять задачи.

2. *Инициативность.* Способность демонстрировать инициативность для оптимизации бизнес-процессов и чувство ответственности за бизнес.

3. *Убедительная коммуникация.* Здесь необходима способность четко, ясно и последовательно выражать свои мысли в устной и письменной форме, налаживать коммуникацию, эффективно общаться на разных уровнях как внутри, так и вне организации. Способность повлиять на точку зрения/убеждения других, чтобы добиться согласия или поддержки своих предложений, проектов или действий, находящихся в сфере интересов компании.

Шкала оценки компетенций и формирование идеального профиля должности

Просмотрев большое разнообразие шкал измерения компетенций, начиная от бинарных (когда фиксируется наличие положительного или отрицательного индикатора) и заканчивая многоуровневыми шкалами, для продавцов-консультантов и администраторов мы остановились на 5-балльной шкале. В табл. 1 подробно расписаны баллы и критерии оценки.

Далее, распишем каждую компетенцию по 5-балльной шкале (табл. 2–9); сформируем идеальный профиль должности продавца-консультанта (табл. 10) и администратора (табл. 11); составим таблицу принятия решений для продавцов-консультантов (табл. 12) и администраторов (табл. 13); построим полную модель компетенций для продавцов-консультантов и администраторов (Приложение 1).

Таблица 1

Баллы и критерии оценки

Балл	Описание
5 Экспертный	Компетенция развита на высоком уровне, значительно превышающем должностные обязанности. Компетенция применяется в нестандартных и сложных рабочих ситуациях.
4 Эффективный	Компетенция развита на высоком уровне, не превышающем должностные обязанности. Компетенция проявляется во всех основных (стандартных) рабочих ситуациях.
3 Базовый	Компетенция развита на достаточном уровне, компетенция проявляется в большинстве стандартных рабочих ситуациях.
2 Развивающийся	Компетенция развита на минимальном уровне. Не всегда проявляется или демонстрируются только базовые компоненты компетентности. На данном уровне сотрудник может часто обращаться за информацией или помощью к другим сотрудникам.
1 Неприемлемый	Компетенция не развита, профессиональное поведение, относящиеся к компетенции, не демонстрируются или демонстрируются ошибочно, что иногда приводит к ненадлежащему исполнению рабочей ситуации.

Таблица 2

Личностная эффективность. Нацеленность на результат

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	Воодушевляет других людей к достижению цели своим личным примером. Непрерывно повышает показатели эффективности своей работы. Использует любую возможность, чтобы сделать больше, чем поставленная цель. Ищет пути улучшения своих результатов.

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
4	<p>Много и энергично работает, проявляет энтузиазм, инициирует действия и принимает необходимые решения.</p> <p>Проявляет настойчивость в преодолении препятствий.</p> <p>Тратит дополнительное время или усилия для выполнения своих обязательств.</p>
3	<p>Делает то, что от него требуют.</p> <p>Пытается сделать свою работу хорошо, но не всегда способен правильно сформулировать желаемый результат, грамотно поставить цели.</p> <p>Доволен текущим положением вещей, но не удовлетворен результатом, если он не высокого качества.</p>
2	<p>Может быть недоволен текущим положением вещей, однако не видит путей улучшения ситуации.</p> <p>Старается сделать то, что от него требуют, не пытается сделать больше по собственной инициативе.</p> <p>Может представлять как конечный результат недостаточно качественную работу.</p>
1	<p>Считает, что вклад в работу ценится по времени, проводимому на работе, а не по результату.</p> <p>Перекладывает вину за провал на внешние обстоятельства.</p> <p>Делает меньше того, что от него требуют.</p>

Таблица 3
Личностная эффективность. Готовность к переменам

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	<p>Проявляет высокие способности и готовность ориентирования в новых или непредвиденных ситуациях.</p> <p>Проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.</p> <p>Открыт для новых перспектив и методов.</p> <p>Быстро адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации.</p>
4	<p>Открыт к идеям и предложениям.</p> <p>Адаптируется ко всем изменениям.</p> <p>Меняет свое поведение или подход в зависимости от ситуации.</p> <p>Признает обоснованность перемен.</p>
3	<p>Старается быть открытым к идеям и предложениям.</p> <p>Старается адаптироваться к изменениям.</p> <p>Не всегда признает обоснованность перемен.</p>
2	<p>Придерживается своего мнения, не считает обоснованными мнения других.</p> <p>Не всегда или долго адаптируется к изменениям.</p> <p>Редко признает обоснованность перемен.</p>
1	<p>Не принимает новые идеи и предложения.</p> <p>Во всех изменениях видит только негатив.</p> <p>Не соглашается с внедрением инноваций.</p>

Таблица 4

Личностная эффективность. Стессоустойчивость

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	Спокойно относится к давлению извне. Сохраняет контроль в стрессовых ситуациях. Умеет контролировать свои эмоции. Позитивно воспринимает критику. Оптимистичен и устойчив. Не испытывает чувство разочарования ни при каких ситуациях.
4	Справляется с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Спокойно относится к давлению извне. Очень быстро справляется с напряжением Старается контролировать свои эмоции
3	Старается справиться с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Справляется с давлением извне. Редко находится в напряжении подолгу, способен расслабиться. Быстро справляется с негативом. Старается сохранять контроль в стрессовых ситуациях.
2	Преувеличивает негативную сторону происходящего. Часто бывает напряжен, почти не может расслабиться. Поддается чрезмерному чувству разочарования, не двигается вперед. Чувствителен к критике.
1	Поддается панике в стрессовой ситуации. Мрачно смотрит на вещи. Теряет контроль в стрессовых ситуациях. Не воспринимает критику.

Таблица 5

Межличностная эффективность. Ориентация на клиента

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	Способность в своей деятельности отталкиваться, прежде всего, от потребностей клиента. Учитываются интересы клиента. Нацеленность на достижение целей путем наиболее полного удовлетворения потребностей и пожеланий клиента. Оперативно реагирует на запросы, выполняет обещания, данные клиентам.
4	Определяет потребности клиентов, предлагает оптимальное решение. Собирает обратную связь для улучшения качества предоставляемой услуги. Всегда готов помочь. Строит работу, исходя из приоритета интересов своего клиента.

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
3	Доводит до конца запросы клиентов, их требования и жалобы. Старается определить и удовлетворить потребности клиентов. Понимает потребности клиента, может рассматривать ситуацию с его точки зрения. Строит работу, исходя из приоритета интересов своего клиента.
2	Действует одинаково при общении с разными клиентами. Представляет минимальное требуемое обслуживание. Дает немедленный импровизированный ответ на вопросы клиента, не исследуя скрытые потребности или проблемы.
1	В работе с клиентом исходит, прежде всего, из своего удобства. Не уделяет внимания потребностям клиентов. Не уделяет серьезного внимания жалобам клиентов. Способен договориться, только если клиент изначально готов к сделке, редко может повлиять на позицию клиента.

Таблица 6
Межличностная эффективность. Командная работа

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	Разрешает конфликты внутри команды или между отдельными представителями команды. Привлекает других к участию в кросс-функциональных проектах. Занимается наставничеством, инструктирует других и объясняет им, что надо сделать.
4	Стимулирует и поддерживает других, помогает им почувствовать свою силу и значимость. Способствует построению наиболее эффективной формы сотрудничества и участию других в принятии решений и их реализации. С готовностью привлекается к участию в кросс-функциональных проектах.
3	Демонстрирует уважение к коллегам. Искренне считает себя членом команды и поддерживает и продвигает решения, принятые группой. Искренне считает себя членом команды и поддерживает и продвигает решения, принятые группой. Хорошо понимает людей, чувствителен к их потребностям и проблемам.
2	Демонстрирует уважение к коллегам. Не всегда соглашается с решениями команды. Не всегда высказывает собственное мнение. Не всегда своевременно информирует других.
1	Соперничает с коллегами, не делится с ними информацией. Критикует или игнорирует чувства, идеи и способности других. Позволяет себе личные нападки на других. Вносит минимальный и/или деструктивный вклад в командный дух. Может работать только с теми, кто мыслит так же как и он.

Таблица 7

Управленческая эффективность. Лидерство

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	<p>Находит индивидуальный подход к мотивации и развитию каждого подчиненного, создает условия, которые позволяют каждому максимально проявить себя.</p> <p>Поощряет других пробовать себя в новой роли/проявлении нового поведения.</p> <p>Представляет видение и стратегии таким способом, что это формирует их приверженность у сотрудников.</p>
4	<p>Открыто и своевременно дает объективную обратную связь о деятельности сотрудника, приводит факты.</p> <p>Понимает сильные стороны и области для развития своих подчиненных и делает все необходимое для их развития.</p> <p>Мотивирует подчиненных, отмечая их успехи.</p> <p>Дает указания или показывает, как что-либо сделать, объясняя при этом свою логику.</p>
3	<p>Ставит и распределяет задачи и побуждает других к достижению целей организации.</p> <p>Объясняет подчиненным, в каком контексте были приняты те или иные решения в компании.</p> <p>Демонстрирует единый стиль лидерства вне зависимости от ситуации.</p>
2	<p>Распределяя задания, не уточняет, правильно ли его понял подчиненный и знает ли он, как его реализовывать.</p> <p>Не всегда помогает подчиненному в анализе проблемы и поиске путей ее решения.</p> <p>Предоставляет сотрудникам обратную связь, не подкрепляя ее конкретными фактами.</p>
1	<p>Не развивает своих сотрудников.</p> <p>Не ставит цели / ставит неясные цели.</p> <p>Не делегирует задачи подчиненным либо чрезмерно делегирует.</p> <p>Бывает нечестным и несправедливым по отношению к сотрудникам.</p> <p>Не предоставляет сотрудникам обратную связь</p>

Таблица 8

Управленческая эффективность. Инициативность

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	<p>Инициирует использование новых подходов для достижения результатов.</p> <p>Предлагает нестандартные способы решения, если оценивает их как более эффективные.</p> <p>Для достижения необходимого результата готов взять на себя дополнительные функции, даже если они не входят в сферу его ответственности.</p>
4	<p>Действует по собственной инициативе в рамках поставленной задачи.</p> <p>По собственной инициативе просчитывает и взвешивает риски.</p> <p>Выступает с инициативами по усовершенствованию методов работы в рамках своих полномочий.</p> <p>Самостоятельно решает текущие проблемы на своем участке работы.</p>

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
3	Часто выступает инициатором усовершенствований. Проявляет инициативу в зависимости от ситуации. Старается брать на себя ответственность за принятие решений.
2	Не всегда берет на себя ответственность за принятие решений. Боится совершить ошибку, по этой причине недостаточно инициативен. Чувствует ответственность за бизнес, но всегда видит пути снижения издержек.
1	Нуждается в мотивировании со стороны для того, чтобы работать эффективно. Безразличен к проблемам организации. Никогда не выходит за рамки формальных требований, не проявляет инициативы.

Таблица 9

Управленческая эффективность. Убедительная коммуникация

БАЛЛ	ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ
5	Тщательно просчитывает воздействие своих слов или поведения. Адаптирует выступление в соответствии с интересами и уровнем аудитории. Предвидит реакцию/возражения со стороны других и готов к ним. За ранее просчитывает альтернативные варианты в зависимости от того, с какой реакцией столкнется. Показывает преимущества для других таким образом, чтобы пробудить интерес.
4	Просто, четко и последовательно выражает свои мысли. Демонстрирует уверенную, адекватную манеру общения. Убеждает и воздействует на людей, оперируя фактами и логическими доводами. Наблюдает за реакцией аудитории и соответственно адаптирует стиль общения.
3	Предпринимает разнообразные, систематические и последовательные действия с целью убедить. Готовясь к выступлению или обсуждению, заранее узнает как можно больше о мотивации и ожиданиях аудитории. Предпринимает отдельные действия с целью убедить.
2	Может останавливаться после первой неудачной попытки высказать свою точку зрения, если его перебили. Открыто высказывает свою точку зрения, однако выражает свои мысли недостаточно четко и ясно. Демонстрирует недостаточно уверенную манеру общения.
1	Настойчиво требует, а не убеждает. Не обращает внимания на то, поняли ли его собеседники, какой эффект он производит на других. Не предпринимают попытки убеждения, ограничиваясь передачей информации. Не учитывает особенностей собеседников в процессе общения.

Таблица 10

Идеальный профиль должности продавца-консультанта розничной сети

Компетенции	Балльный профиль по 5-балльной шкале				
	Личностная эффективность				
Нацеленность на результат	1	2	3	4	5
Готовность к переменам	1	2	3	4	5
Стрессоустойчивость	1	2	3	4	5
Межличностная эффективность					
Ориентация на клиента	1	2	3	4	5
Командная работа	1	2	3	4	5

Таблица 11

Идеальный профиль должности администратора розничной сети

Компетенции	Балльный профиль по 5-балльной шкале				
	Личностная эффективность				
Нацеленность на результат	1	2	3	4	5
Готовность к переменам	1	2	3	4	5
Стрессоустойчивость	1	2	3	4	5
Межличностная эффективность					
Ориентация на клиента	1	2	3	4	5
Командная работа	1	2	3	4	5
Управленческая эффективность					
Лидерство	1	2	3	4	5
Инициативность	1	2	3	4	5
Убедительная коммуникация	1	2	3	4	5

Таблица 12

Таблица принятия решений для продавцов-консультантов

Компетенции	Баллы по компетенциям		
	отвергаемые	развиваемые	идеальные
Личностная эффективность			
Нацеленность на результат	1–2	3	4
Готовность к переменам	1–2	3	4
Стрессоустойчивость	1–2	3	4–5
Межличностная эффективность			
Ориентация на клиента	1–2	3	4
Командная работа	1–2	0	3

Таблица 13

**Таблица принятия решений для администраторов
розничной сети**

Компетенции	Баллы по компетенциям		
	отвергаемые	развиваемые	идеальные
Личностная эффективность			
Нацеленность на результат	1–3	4	5
Готовность к переменам	1–3	4	5
Стрессоустойчивость	1–3	4	5
Межличностная эффективность			
Ориентация на клиента	1–2, 5	3	4
Командная работа	1–3	4	5
Управленческая эффективность			
Лидерство	1–3	4	5
Инициативность	1–2, 5	3	4
Убедительная коммуникация	1–3	4	5

Программа оценки персонала

Изучив существующие методы оценки персонала, нами было принято решение продавцов-консультантов оценивать с помощью интервью по компетенциям, а администраторов – с помощью ассессмент-центра. Ассессмент-центр будет проводиться по мере необходимости, своими силами, выбирать будем из небольших групп (5 человек), т.к. администраторов требуется не много.

Примеры вопросов для проверки каждой компетенции мы описали в табл. 14; программа проведения ассессмент-центра в табл. 15, спецификационная таблица для проверки компетенций у администраторов в табл. 16.

Таблица 14

Вопросы для проверки компетенций

1. Нацеленность на результат

ВОПРОС	ОТВЕТ
Вспомните ситуацию, когда Вы понимали, что не справляетесь с работой из-за нехватки ресурсов. Что Вы предприняли? Какой был результат?	Получаем пример, как кандидат действует в ситуациях лимита времени или других ресурсов, ищет/привлекает ли он дополнительные ресурсы, как это отражается на результате.
Приведите пример, когда в процессе решения задачи возникли серьезные сложности или препятствия. В чем были сложности? Как Вы действовали? Какой был результат?	Важно понять, останавливается ли кандидат перед препятствиями или стремится достичь результата, ищет ли он иные способы, когда не получается выполнить задачу ранее выбранным способом.
Приведите пример, когда Вам не удалось достичь поставленной цели. Что послужило причиной неудачи? Какие действия	Обращаем внимание, проявляет ли кандидат настойчивость, чтобы достичь цели. Кого винит в своих неудачах. Учится ли он

ВОПРОС	ОТВЕТ
Вы предприняли, чтобы достичь результата? Были ли подобные ситуации после этого? Как Вы действовали?	на своих ошибках.

2. Готовность к переменам

ВОПРОС	ОТВЕТ
Приведите пример ситуации, когда Вам приходилось адаптироваться к серьезным изменениям. Как Вы это делали? Что вызвало наибольшие трудности? Как это повлияло на Вашу эффективность?	Важно узнать, меняет ли кандидат свое поведение, учитывая изменения, или игнорирует их и продолжает работать постарому.
Вспомните ситуацию, когда Вы изменили свой привычный подход к работе. Что побудило Вас это сделать? Какого добились результата?	Выясняем, готов ли кандидат менять подходы к решению задач на более эффективные или придерживается старых проверенных методов.
Приведите пример, как Вы помогали другим адаптироваться к каким-либо изменениям. В чем заключались изменения? Какие действия Вы предприняли? Какой был результат?	Важно понять, оказывает ли кандидат помощь коллегам (подчиненным) в сложных ситуациях, не имевших precedента в прошлом. Что он при этом делает.

3. Стессоустойчивость

ВОПРОС	ОТВЕТ
У всех у нас были неудачи в работе. Вспомните ситуацию, когда такое случилось с Вами. Что Вы чувствовали? Как это отразилось на вашей работе? Как Вы справились с ситуацией?	Обращаем внимание, как кандидат переживает неудачи, нужно ли ему время восстановиться, сколько, делает ли он выводы из ситуации, как это влияет на работу в дальнейшем.
Вспомните ситуацию, когда Вы находились под сильным давлением. Что Вы чувствовали? Как вы справились с ситуацией? Какой был результат?	Узнаем, как кандидат справлялся с «недобствами» на рабочем месте, как это отражалось на его работе.
Расскажите о ситуации, когда Вы «вышли из себя», проявили сильные эмоции. Приведите конкретный пример. Как это проявилось? Что вы сказали/сделали? К чему это привело?	Узнаем, как кандидат ведет себя в состоянии сильного эмоционального расстройства, как это проявляется.

4. Ориентация на клиента

ВОПРОС	ОТВЕТ
Расскажите, пожалуйста, о клиенте, с которым у Вас сложились прочные отношения. С чего начались эти отношения? Какая ситуация была особенно важной в Ваших отношениях?	Узнаем, что делает кандидат для построения долгосрочных отношений с клиентом.

ВОПРОС	ОТВЕТ
Вспомните недавнюю ситуацию, когда Вы общались с трудным клиентом. Что именно происходило? Почему клиент был для Вас трудным?	Важно знать, что является для кандидата трудным во взаимодействии с клиентом, достаточно ли у него инструментов, чтобы справиться с этими трудностями.
Приведите, пожалуйста, пример, когда Вам пришлось взять на себя ответственность за решение проблем вашего клиента. В чем заключалась проблема? Что Вы предприняли для ее разрешения? Остался ли клиент удовлетворен?	Важно знать, какую работу кандидат проводит для того, чтобы привлечь и удержать клиентов.

5. Командная работа

ВОПРОС	ОТВЕТ
Опишите ситуацию, когда Вам нужно было принять решение совместно со своими коллегами. Как это происходило? Что Вы сделали для того, чтобы прийти к согласованному решению? Какой был результат?	Собираем информацию, как ведет себя кандидат в совместных дискуссиях, насколько существенный вклад он вносит в принятие группового решения.
Приведите пример, когда Вы обращались к коллегам за нужной Вам информацией. Почему Вы к ним обратились? Как Вам это помогло? Какой был результат?	Узнаем, обращается ли кандидат к коллегам за недостающей информацией либо находит ее другими путями. Как это влияет на результат.
Вспомните ситуацию, когда к Вам обратился Ваш коллега за информацией о Вашем клиенте. Какая информация ему была необходима? Как Вы поступили? Для чего ему нужна была эта информация?	Важно понять, готов ли кандидат делиться имеющейся информацией, помогать коллегам или он ссылается на занятость, отсылает к общедоступным источникам.

6. Лидерство

ВОПРОС	ОТВЕТ
Были ли такие ситуации, когда Вы мотивировали коллег на достижение сложной цели? Приведите пример. Что Вы сделали? Как реагировали окружающие? Какого результата Вы добились?	Узнаем, что кандидат делает, какие приемы использует, чтобы подбодрить, вселить уверенность в окружающих.
Вспомните ситуацию, когда Вы последний раз делились опытом со своими коллегами. Что Вас побудило к этому? Как Вы это делали? Какой был результат?	Узнаем, делиться ли кандидат своими знаниями/опытом с коллегами, как часто и в каких ситуациях.
Расскажите о ситуации, когда один из участников Вашей команды, снизил эффективность своей работы. Какова была Ваша реакция? Вы что-то предприняли для повышения эффективности?	Узнаем, как кандидат может мотивировать коллег на выполнение общей/индивидуальной цели, учитывает ли при этом особенности сотрудника и ситуации.

7. Инициативность

ВОПРОС	ОТВЕТ
Были ли ситуации, когда Вы предлагали коллегам/руководству изменить имеющийся подход к решению задач? Что именно Вы предложили? Какая была реакция на Ваше предложение? Какой был результат?	Важно понять, видит ли кандидат возможности повышения эффективности деятельности, что он для этого делает, каких результатов добивается.
Была ли у Вас ситуация, когда Ваша инициатива привела к негативному результату? Что Вы сделали не так? Какой вывод Вы сделали на будущее?	Выясняем, как действует кандидат, когда инициатива приносит негативный результат.
Приведите пример, когда Вы внесли изменения в Вашу ежедневную работу с целью ее улучшения. Как это отобразилось на Вашей работе?	Важно, чтобы кандидат привел как можно больше примеров того, как он улучшает процесс своей работы.
Вспомните случай, когда Вы по собственной инициативе взяли на себя дополнительные обязанности. Что конкретно Вы делали? Чего Вы достигли?	Важно понять, берет ли кандидат на себя дополнительные обязанности по собственной инициативе. В каких случаях он это делает, к чему это приводит.

8. Убедительная коммуникация

ВОПРОС	ОТВЕТ
Расскажите о ситуации, когда Вам нужно было убедить в чем-то другого человека. Что именно Вы сделали, чтобы склонить его к своей точке зрения? Что Вы отвечали на его возражения? Какого результата добились?	Узнаем, как кандидат убеждает других, какие методы использует, аргументы, как справляется с возражениями.
Приведите пример, когда Вам с первого раза не удалось «продвинуть» свою идею из-за особенностей собеседника или ситуации. Как Вы поняли, что надо действовать по-другому? Что конкретно Вы сделали? Какой был результат?	Соберите информацию о том, насколько кандидат способен варьировать аргументацию в зависимости от особенностей оппонента и ситуации.
Вспомните ситуацию, когда Вам не удалось убедить собеседника в чем-то. Почему это произошло? Какие выводы Вы сделали? Сталкивались ли Вы с подобными ситуациями после? Как Вы поступали?	Важно понять, пытается ли кандидат найти нужные аргументы и подход к собеседнику. Делает ли он выводы из своих ошибок.

Таблица 15

Ассессмент-центр
Расписание мероприятия

Упражнение	Время
Введение	11.00 – 11.15
Знакомство (самопрезентация)	11.15 – 11.45
Мозговой штурм	11.45 – 12.10
Упражнение «Кораблекрушение»	12.10 – 13.10
Обед	13.10 – 14.10
Слалом	14.10 – 14.40
Групповая дискуссия	14.40 – 15.00
Интервью	15.00 – 16.00
Подведение итогов	16.00 – 16.20

Таблица 16

Спецификационная таблица

Упражнения	Компетенции							
	Наполненность на результат	Готовность к переменам	Стрессоустойчивость	Ориентация на клиента	Командная работа	Лидерство	Инициативность	Убедительная коммуникация
Самопрезентация	+	+						
Мозговой штурм	+	+	+	+	+	+	+	+
Упражнение «Кораблекрушение»	+	+	+	+	+	+	+	+
Слалом	+		+	+	+	+	+	+
Групповая дискуссия	+		+	+				+
Интервью	+	+	+	+	+	+	+	+

Таким образом, нами разработана модель компетенций для продавцов-консультантов и администраторов розничной сети. Полученную модель можно использовать при отборе и найме, а также при обучении, развитии и вознаграждении сотрудников. Также мы предложили вопросы, которые станут важной частью интервью по компетенциям при отборе продавцов-консультантов в компанию «А» и программу ассесмента для отбора администраторов в компании «А», оценки

существующего персонала. Разработанная модель и программа ассессмента находятся на стадии внедрения.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Итак, модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, его навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках существующей в организации, ее корпоративной культуры. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенции становится основанием для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Отбор персонала, осуществляемый на основе компетенций, прогнозирует наилучшее исполнение работы и сохранение персонала. Подход, основанный на компетенциях, позволяет увязать в единое целое управление человеческими ресурсами: при подборе персонала, планировании карьеры, оценке исполнения и развитии в грядущие многообещающие годы.

Модель компетенций используется в качестве прикладных инструментов различных HR-функций. В связи с тем, что у каждой организации есть свои особенности, порой имеющие решающее значение для ее успеха и конкурентоспособности на рынке, стандартные модели компетенций неэффективны в использовании. Компетенции сотрудников должны быть согласованы со стратегическими планами компании и адаптированы под существующую в компании корпоративную культуру.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю. Материал лекции «Ассессмент центр». – М., 2012.
2. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика. – М.: Проспект, 2011.
3. Иванова С. Искусство подбора персонала. – М.: Альпина Бизнес Букс. М., 2003.
4. Могилевкин Е., Новгородов А., Клиников С. HR-инструменты. Практическая оценка. Как выявить сотрудников, которые могут дать максимальный результат. – СПб., 2012.
5. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: HIPPO, 2010.
6. Самоукина Н. Настольная книга директора по персоналу. – М., 2009.
7. Спенсер Л.М., Спенсер С. Компетенции на работе. – М.: HIPPO, 2005.
8. Уиддett С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. – М.: HIPPO, 2008.
9. Управление персоналом / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2005.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Модель компетенций для продавцов-консультантов и администраторов розничной сети

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Личностная эффективность	Написленность на результат	Экспертный	<p>Воодушевляет других людей к достижению цели своим личным примером.</p> <p>Непрерывно повышает показатели эффективности своей работы.</p> <p>Использует любую возможность, чтобы сделать больше, чем поставленная цель.</p> <p>Ищет пути улучшения своих результатов.</p>
		Эффективный	<p>Много и энергично работает, проявляет энтузиазм, инициирует действия и принимает необходимые решения.</p> <p>Проявляет настойчивость в преодолении препятствий.</p> <p>Тратит дополнительное время или усилия для выполнения своих обязательств.</p>
		Базовый	<p>Делает то, что от него требуют.</p> <p>Пытается сделать свою работу хорошо, но не всегда способен правильно сформулировать желаемый результат, грамотно поставить цели.</p> <p>Доволен текущим положением вещей, но не удовлетворен результатом, если он не высокого качества.</p>
	Готовность к переменам	Экспертный	<p>Проявляет высокие способности и готовность ориентирования в новых или непредвиденных ситуациях.</p> <p>Проявляет инициативу и обладает здравым смыслом.</p> <p>Открыт для новых перспектив и методов.</p> <p>Быстро адаптируется к изменениям, возникшим в результате получения новой информации.</p>

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Стрессоустойчивость		Эффективный	Открыт к идеям и предложениям. Адаптируется ко всем изменениям. Меняет свое поведение или подход в зависимости от ситуации. Признает обоснованность перемен.
		Базовый	Старается быть открытым к идеям и предложениям. Старается адаптироваться к изменениям. Не всегда признает обоснованность перемен.
		Экспертный	Спокойно относится к давлению извне. Сохраняет контроль в стрессовых ситуациях. Умеет контролировать свои эмоции. Позитивно воспринимает критику. Оптимистичен и устойчив. Не испытывает чувство разочарования ни при каких ситуациях.
		Эффективный	Справляется с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Спокойно относится к давлению извне. Очень быстро справляется с напряжением Старается контролировать свои эмоции
		Базовый	Старается справиться с чувством разочарования, неудачами и продолжает двигаться вперед. Справляется с давлением извне. Редко находится в напряжении подолгу, способен расслабляться. Быстро справляется с негативом. Старается сохранять контроль в стрессовых ситуациях.

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Межличностная эффективность	Ориентация на клиента	Экспертный	<p>Способность в своей деятельности отталкиваться, прежде всего, от потребностей клиента.</p> <p>Учитываются интересы клиента.</p> <p>Нацеленность на достижение целей путем наиболее полного удовлетворения потребностей и пожеланий клиента.</p> <p>Оперативно реагирует на запросы, выполняет обещания, данные клиентам</p>
		Эффективный	<p>Определяет потребности клиентов, предлагает оптимальное решение.</p> <p>Собирает обратную связь для улучшения качества предоставляемой услуги.</p> <p>Всегда готов помочь.</p> <p>Строит работу, исходя из приоритета интересов своего клиента.</p>
	Командная работа	Базовый	<p>Доводит до конца запросы клиентов, их требования и жалобы.</p> <p>Старается определить и удовлетворить потребности клиентов.</p> <p>Понимает потребности клиента, может рассматривать ситуацию с его точки зрения.</p> <p>Строит работу, исходя из приоритета интересов своего клиента.</p>
		Экспертный	<p>Разрешает конфликты внутри команды или между отдельными представителями команды.</p> <p>Привлекает других к участию в кросс-функциональных проектах.</p> <p>Занимается наставничеством, инструктирует других и объясняет им, что надо сделать.</p>

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Управленческая эффективность	Лидерство	Эффектививный	<p>Стимулирует и поддерживает других, помогает им почувствовать свою силу и значимость.</p> <p>Способствует построению наиболее эффективной формы сотрудничества и участию других в принятие решений, а также их реализации.</p> <p>С готовностью привлекается к участию в кроссфункциональных проектах.</p>
		Базовый	<p>Демонстрирует уважение к коллегам.</p> <p>Искренне считает себя членом команды и поддерживает и продвигает решения, принятые группой.</p> <p>Искренне считает себя членом команды и поддерживает и продвигает решения, принятые группой.</p> <p>Хорошо понимает людей, чувствителен к их потребностям и проблемам.</p>
		Экспертный	<p>Находит индивидуальный подход к мотивации и развитию каждого подчиненного, создает условия, которые позволяют каждому максимально проявить себя.</p> <p>Поощряет других пробовать себя в новой роли/проявлении новых поведений.</p> <p>Представляет видение и стратегии таким способом, что это формирует их приверженность у сотрудников.</p>
		Эффектививный	<p>Открыто и своевременно дает объективную обратную связь о деятельности сотрудника, приводит факты.</p> <p>Понимает сильные стороны и области для развития своих подчиненных и делает все необходимое для их развития.</p> <p>Мотивирует подчиненных, отмечая их успехи.</p> <p>Дает указания или показывает, как что-либо сделать, объясняя при этом свою логику.</p>

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Инициативность		Базовый	Ставит и распределяет задачи и побуждает других к достижению целей организации. Объясняет подчиненным, в каком контексте были приняты те или иные решения в компании. Демонстрирует единый стиль лидерства вне зависимости от ситуации.
		Экспертный	Инициирует использование новых подходов для достижения результатов. Предлагает нестандартные способы решения, если оценивает их как более эффективные. Для достижения необходимого результата готов взять на себя дополнительные функции, даже если они не входят в сферу его ответственности.
		Эффективный	Действует по собственной инициативе в рамках поставленной задачи. По собственной инициативе просчитывает и взвешивает риски. Выступает с инициативами по усовершенствованию методов работы в рамках своих полномочий. Самостоятельно решает текущие проблемы на своем участке работы.
		Базовый	Часто выступает инициатором усовершенствований. Проявляет инициативу в зависимости от ситуации. Стремится брать на себя ответственность за принятие решений.

КЛАСТЕРЫ	КОМПЕТЕНЦИИ	УРОВНИ	ИНДИКАТОРЫ
Убедительная коммуникация		Экспертный	<p>Тщательно просчитывает воздействие своих слов или поведения.</p> <p>Адаптирует выступление в соответствии с интересами и уровнем аудитории.</p> <p>Предвидит реакцию/возражения со стороны других и готов к ним. Заранее просчитывает альтернативные варианты в зависимости от того, с какой реакцией столкнется.</p> <p>Показывает преимущества для других таким образом, чтобы пробудить интерес.</p>
		Эффективный	<p>Просто, четко и последовательно выражает свои мысли.</p> <p>Демонстрирует уверенную, адекватную манеру общения.</p> <p>Убеждает и воздействует на людей, оперируя фактами и логическими доводами.</p> <p>Наблюдает за реакцией аудитории и соответственно адаптирует стиль общения.</p>
		Базовый	<p>Предпринимает разнообразные, систематические и последовательные действия с целью убедить.</p> <p>Готовясь к выступлению или обсуждению, заранее узнает как можно больше о мотивации и ожиданиях аудитории.</p> <p>Предпринимает отдельные действия с целью убедить.</p>

ОПТИМИЗАЦИЯ КАДРОВЫХ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Семина М.С.

Режимы рабочего времени и времени отдыха¹

Актуальность данной работы обусловлена, с одной стороны, тем обстоятельством, что от того, как регламентирован труд, в значительной мере зависит его влияние на темпы развития экономики, эффективность общественного производства в целом. С другой стороны – продолжительность рабочего времени и времени отдыха влияет на возможности удовлетворения материальных и духовных потребностей людей, достижение социального мира, создание условий для всестороннего развития личности.

Трудовая деятельность человека основана на его работоспособности. На работоспособность человека оказывают влияние: квалификация, мотивация труда, техника и организация производства и другие естественные природные и социально-экономические факторы, которые отражаются на результативности его трудовой деятельности [20, с. 43]. С проблемами работоспособности, ее снижением и восстановлением связан вопрос об интенсивности труда, а также проблема режима труда и отдыха. Рабочее время играет роль основного способа нормирования труда. Кроме того, от продолжительности времени, которое человек проводит на работе, зависит вся его жизнь: какое время он посвящает семье, удовлетворению культурных потребностей, восстановлению сил для продолжения трудовой деятельности. Поэтому продолжительность рабочего времени всегда являлась одним из центральных элементов как социального диалога, так и противостояния работников и работодателей. Согласно ст. 2 Конвенции МОТ №30, в качестве рабочего времени рассматривается период, в течение которого трудящиеся находятся в распоряжении работодателя [22, с. 368].

Для регулирования режимов труда и отдыха, а также трудовых отношений в целом большое значение имеют международные трудовые нормы, которые разрабатываются на основе изучения, обобщения и тщательного отбора наиболее ценных и универсально значимых национальных норм, в столкновениях различных интересов и мнений и

¹ Научный консультант – М.Ю. Школьникова, преподаватель трудового права в ИПП-НИУ «Высшая Школа Экономики».

нахождения в результате компромиссного варианта. Такие нормы представляют собой общечеловеческие ценности, они становятся предметом практического использования многими странами в качестве признанного в цивилизованном мире образца. Первой, и единственной, на основе трехстороннего представительства международной специализированной организацией, осуществляющей нормотворческую деятельность в сфере труда и непосредственно связанных с ним отношениях, была и остается Международная организация труда. В России трудовые отношения призван регулировать Трудовой кодекс, целью которого является установление государственных гарантий трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защищая права и интересы работников и работодателей. О проблемах организации трудовых отношений также говорит все большее количество книг, статей и диссертаций в теоретической психологии и тренингов в психологии управления – все они так или иначе посвящены изучению рабочего времени и времени отдыха с целью повышения работоспособности персонала и производительности труда. Нормы, регулирующие рабочее время, содержатся в ТК (разд. IV), иных федеральных законах, подзаконных нормативных правовых актах, локальных нормативных актах работодателя, соглашениях, коллективных договорах, индивидуальных трудовых договорах. Нормирование рабочего времени осуществляется с учетом ряда факторов, из которых основными являются конкретные условия труда, возрастные особенности работников, состояние их здоровья и т.п.

Предметом исследования данной работы являются режимы рабочего времени и времени отдыха в компании «Y».

Объект исследования – особенности рабочего времени и времени отдыха.

Цель работы: исследовать особенности нормирования рабочего дня в организации, дать рекомендации по улучшению отношений между работодателем и работниками, разработать конкретные приемы управления учетом рабочего времени и времени отдыха.

Для достижения цели работы поставлены следующие задачи:

- проанализировать нормы существующего законодательства в области регулирования трудовых отношений, режимов рабочего времени и времени отдыха;
- проанализировать существующие нормативы в компании «Y»;
- на основе данных анализа спроектировать эффективную систему учета рабочего времени и времени отдыха с учетом нормативных документов и специфики организации для исследуемого предприятия.

Теоретической основой исследования явились положения, законы, нормативные акты и концепции, представленные в работах отечественных авторов по исследуемым проблемам. В работе представлен анализ внутренних документов организации. Исследование проводилось на основе функционального научного подхода, с помощью методов анализа и синтеза, измерения, аналогии, а также наблюдения и опроса.

**Разработка и реорганизация режимов рабочего
времени, времени отдыха и сопутствующих для этого
документов в организации общественного питания
«Y»**

Далее мы рассмотрим проект создания эффективной системы режимов рабочего времени и времени отдыха для организации общественного питания. Принимая во внимание выгодные условия, необходимые как для компании, так и для ее работников, разработаем графики работ, графики сменности, графики отпусков, введем внутренние локальные нормативные акты и другие документы с учетом норм трудового законодательства.

**Анализ деятельности, выявление проблем в области
организации и нормировании режимов рабочего
времени и времени отдыха в компании «Y»**

Компания «Y» представляет собой заведение общественного питания, относящегося к типу кафе-клуба. Компания «Y» функционирует в Москве с октября 2006 года. В настоящий момент штат сотрудников составляет около 120 человек. Рабочее время кафе: ежедневно с 11.00 утра и до 05.00 утра. Помимо организации обедов, ужинов и банкетов для посетителей, по выходным и праздничным дням в кафе проводятся мероприятия с участием зарубежных музыкальных групп и диджеев (дискотечные дни). Работа заведения в смежных режимах (кафе и ночной клуб) во многом обусловила специфику работы персонала, а также организацию режимов работы и отдыха.

За время существования организации удалось построить систему адаптации и обучения персонала с нуля, аттестацию для работников внутри компании, организовать мотивационные программы для персонала, поиск и подбор работников путем использования кадрового резерва, также путем привлечения персонала из малых городов с представлением жилья на время работы. С помощью этих процедур удалось снизить текучесть кадров со 110% (по итогам за 2008 год) до 40% (по данным на май 2012 года).

Однако основной проблемой со стороны деятельности кадровой службы до сих пор является несоблюдение норм трудового законодательства в области организации внутренних локальных нормативных актов и в области организации режимов рабочего времени, времени отдыха и других вопросов, регулирующих правильное и безопасное существование компании и работников внутри нее.

В основном в организациях общественного питания уделяют внимание работе с поставщиками, организации мер по соблюдению санитарно-эпидемиологических норм, правил пожарной безопасности, соблюдению технико-технологических карт, ведению сопровождающих документов, относящихся к специфике работы в заведениях общепита.

Анализ организации режимов работы и отдыха в компании «Y» показал следующее.

В компании «Y» не введены графики сменности, утвержденные согласно ТК РФ. Существующие графики представляют собой различные по типу таблицы, в которых указаны рабочие дни сотрудников, однако нет подписей сотрудников, подтверждающих дату и сам факт ознакомления с графиком за месяц. Графики составляются каждую неделю с уже заложенными в них работами сверх нормы.

Был проведен анализ рабочего времени для всех подразделений компании «Y», из которого стало очевидно, что для поваров, официантов, кассиров, хостесс (администратор зала) и барменов необходима реорганизация смен или увеличение численности работников.

Например, в подразделении кухни работают 6 поваров горячего цеха. На них приходится 28 положенных смен, которые составляют 324 рабочих часа в неделю. Таким образом, на каждого повара приходится 54 часа в неделю, что является недопустимым при норме в 40 часов. И даже применив суммированный учет рабочего времени, не удастся избежать незаконных переработок, учитывая то, что эти сотрудники заменяют друг друга также во время отпуска или болезни. Так, стало ясно, что для этого подразделения необходимо увеличить численность персонала минимум на 2 человека, чтобы получилось в среднем по 40,5 часов в неделю на каждого повара, при условии ровно распределенных рабочих дней между ними.

Хостесс и кассир работают в среднем по 11 часов 5 дней в неделю, что также является нарушением норм режимов работы. Для кассира и хостесс было принято решение взять еще по 2 человека в каждое подразделение на условиях неполного рабочего времени, где у основных сотрудников получается сменный график в режиме 2 дня рабочих и 2 выходных, а у дополнительных сотрудников – 6 дней выходных и 2 рабочих.

Подразделение бара делится на ночную и дневную смены. В дневной смене 3 сотрудника, на которых приходится 119 рабочих часов, что составляет 25 смен в неделю и соответственно по 40 часов в неделю на каждого дневного бармена, что является нормой. В ночной смене 5 барменов на 220 рабочих часов в неделю, где на каждого приходится по 44 рабочих часа и является отклонением от нормы трудового законодательства. Таким образом, необходимо пополнить ночную смену бара на 2 человека, что позволит сократить переработку даже во время отпусков работников.

При анализе рабочего времени официантов было установлено, что необходимо сократить количество работников, как в ночную, так и в дневную смены и пересмотреть организацию времени начала и окончания смен. На момент изучения организации рабочего времени официантов дневная смена делилась на 2 бригады по 7 человек в каждой. Рабочий день был сменным (2 дня рабочих и 2 выходных), начинался в 09.00 и заканчивался в 24.00. Ночная смена состояла также из 2-х бригад по 5 человек в каждой. Рабочий день – сменный, 2 дня рабочих и 2 выходных, с 18.00 до 06.00. При очевидных переработках, уже заложенных в графике работы, сотрудники были крайне недовольны размером чаевых и тем, что на практике им приходилось отпрашиваться у менеджера раньше времени окончания смены, чтобы дать возможность заработать своему коллеге и в следующий день коллега поступал аналогичным образом. Ведь большая часть заработка официанта складывается из чаевых. Соответственно, чем больше рабочая смена по количеству человек, тем меньше клиентов приходится на каждого работника. В данном случае графики работы были пересмотрены с учетом интенсивности работы организации в определенные часы и дни недели. Были определены участки времени, когда посетителей было немного и соответственно количество официантов в эти промежутки было сокращено вдвое, и дни недели, когда организация нуждалась в полном комплекте официантов. Эта реформа позволила увеличить заработок сотрудников, при этом значительно сократить расходы компании на выплаты заработной платы. А новый график, который теперь было принято составлять на месяц с учетом пожеланий сотрудников, ровно распределяя при этом смены между работниками, позволил привлекать к работе больший спектр новых людей (учащихся в высших учебных заведениях) и удержать уже работающих сотрудников, у которых появилась возможность посещать курсы, семинары или просто сделать свой график удобным для личной жизни.

При анализе времени отдыха сотрудников компании «Y», а также при исследовании системы предоставления отпусков возникла необходимость внести некоторые изменения в порядке предоставления отпусков, организации перерывов для отдыха и питания некоторых со-

трудников и отразить их в необходимых документах. Были созданы проекты графиков отпусков, на основании которых удалось более точно отразить графики отпусков. В компании «Y» было принято решение упразднить деление отпуска на много разных частей. Так, в 2013 году отпуск можно будет разделить только на 14 дней, а в исключительных случаях – на 7 дней (при обязательном условии, что одна из частей будет не менее 14 дней). Кроме того, в связи с особенностями работы организации, сотруднику невозможно будет взять отпуск в первой половине января и первой половине мая, о чем прописано во внутренних нормативных актах. В отдельные структурные подразделения введен дополнительный оплачиваемый трехдневный отпуск к основному 28-дневному в виде компенсации за ненормированный рабочий день, который теперь может быть предоставлен единовременно.

Работа для некоторых структурных подразделений перешла в другой режим, в виде ненормированного рабочего дня, суммированного учета рабочего времени, где за учетный период принят календарный год. В компании «Y» создавался с нуля документ о внутреннем трудовом распорядке, куда вошли все вышеперечисленные изменения.

Рассмотрим более подробно документы, обязательные согласно ТК РФ, которые были созданы в компании «Y» для структурирования процессов управления персоналом, а также документы, которые нуждались в значительной реорганизации в связи со сроком давности. Приведем рекомендации по правильному созданию основных необходимых документов, приказов и актов.

Разработка основных необходимых документов для контроля и учета режимов рабочего времени и времени отдыха в компании «Y»

Существуют обязательные нормативные акты для работодателя. Внутренние локальные нормативные акты организации являются основой для юридического закрепления требований работодателя к организации работы внутри компании. С данными локальными актами работники знакомятся при приеме на работу до подписания трудового договора (ст. 68 ТК РФ).

Внутренние нормативные акты работодателя – это своего рода «мини-законы» данной организации. В них установленные в законодательстве положения прописываются с учетом специфики и требований конкретной организации. При этом данные акты не могут содержать условий, снижающих уровень прав и гарантий работников, установленных трудовым законодательством. Если же они включены во внутренние акты, то они не могут применяться (ст. 9 ТК РФ).

Оформление внутренних локальных нормативных актов требует соблюдения определенной процедуры для придания им юридической силы. Все документы утверждаются руководителем организации либо другим лицом, уполномоченным на это. Некоторые документы должны быть согласованы с профсоюзной организацией или утверждены с учетом мнения представительного органа работников (ст. 8 ТК РФ), если таковой имеется в компании на момент разработки и внедрения документов.

График сменности

Сменная работа – это особый режим организации рабочего времени; он вводится в случаях, когда длительность производственного процесса превышает допустимую продолжительность ежедневной работы, а также в тех случаях, когда необходимо обеспечить эффективность использования оборудования, увеличение объема выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Поэтому, как правило, такой режим работы часто используется на предприятиях общественного питания.

Введение сменного режима работы на предприятии предусматривается коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка (ст.100 ТК РФ). В компании «Y» это предусмотрено правилами внутреннего трудового распорядка.

Статья 103 ТК РФ устанавливает обязательность разработки графика сменности в тех организациях, где применяется такой режим рабочего времени. При этом в данной статье установлен срок, за который работающие в режиме сменного графика сотрудники должны быть ознакомлены с этим документом: это за один месяц до введения их в действие.

В связи с необходимостью обеспечить производственный процесс в выходные и нерабочие дни, в компании «Y» было принято решение использовать суммированный учет рабочего времени (ст. 104 ТК РФ). За учетный период взят один год. Данное введение сократило выплаты за сверхурочные работы. Для некоторых категорий сотрудников введен ненормированный рабочий день совместно со сменной работой. Это позволило компании периодически привлекать сотрудника к работе сверх нормы без оформления письменного согласия каждый раз, когда это необходимо, но при условии предоставления дополнительного трехдневного отпуска и исключить сверхурочное оплачиваемое время для данной категории сотрудников.

Типовой формы графика сменности нет. Формы графиков сменности в компании «Y» предлагается оформить в каждом подразделении

определенным образом и утвердить генеральным директором и начальником структурного подразделения.

После разработки графика, его согласования и утверждения, а также после ознакомления работника с графиком сменности под подпись сам график становится обязательным для исполнения, как работодателем, так и самим работником. Работники не вправе без разрешения администрации менять предусмотренную графиком очередность смен, выходить вместо своей смены по графику в другую смену. Количество необходимых смен определяется самим работодателем с учетом продолжительности рабочего дня каждой смены и соблюдения установленных законом перерывов в работе между ними.

При переходе из одной рабочей смены в другую в случае производственной необходимости (временная нетрудоспособность, отпуск работника) работодатель не вправе изменять режим работы; начало и окончание каждой смены не изменяется. Такое изменение не рассматривается законодательством ни как перевод (ст.72.1 ТК РФ), ни как изменение обязательных условий трудового договора. В случае если переход работника в другую смену или его дополнительный выход в другую смену влечет за собой сверхурочную работу, на это необходимо получить письменное согласие работника. Оплата этих часов производится в соответствии с установленными законодательством нормами как оплата сверхурочной работы [23, с. 297].

Инициатором перемещения одного работника в другую смену может выступать как работодатель, так и работник. Первоначально необходимо уведомить сторону посредством служебной записи.

Процедура может быть следующей:

1. Документирование факта необходимости перемещения работника из смены в смену и его согласие с данной перестановкой:

- служебная записка (в которой уже зафиксирован факт согласия работника с переводом из смены в смену);
- или служебная записка и уведомление работнику с просьбой о перемещении в другую смену и письменное согласие работника на данное перемещение в другую смену;
- или заявление работника с положительной резолюцией руководителя структурного подразделения.

2. Издание приказа о перемещении работника из одной смены в другую (при необходимости).

График отпусков

Ниже приведен полный алгоритм предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска для компании «Y».

1. Заявление работника на отпуск (если отпуск предоставляется по его просьбе) или уведомление работодателем работника о предоставление отпуска в сроки, указанные в графике отпусков (о чем сообщить необходимо не позднее чем за две недели до начала отпуска – ст. 123 ТК РФ).

2. Издание приказа о предоставление отпуска по унифицированной форме Т-6 или Т-6а. Ознакомление работника с приказом, подписанным руководителем организации или иным уполномоченным лицом, под роспись. Регистрация приказа в книге учета приказов.

3. Оформление записки-расчета для начисления отпускных. Отпускные должны быть выплачены работнику не позднее чем за три дня до начала отпуска (ст. 136 ТК РФ).

4. Внесение информации о предоставленном отпуске в личную карточку Т-2 (раздел 8).

5. Внесение даты фактически использованного отпуска в график отпусков (унифицированная форма Т-7).

6. Простановка кодировки «ОТ» за весь период ежегодного очередного отпуска в табеле учета рабочего времени [23, с. 290].

Согласно ст. 123 ТК РФ график отпусков должен быть утвержден не позднее чем за 2 недели до начала календарного года (то есть не позднее 16 декабря). Причем график должен быть уже готов и подан на утверждение, а его разработку необходимо начинать гораздо раньше этого срока. В законодательстве нет конкретных требований к датам начала разработки графиков отпусков.

Некоторым категориям работников предоставляется право уйти в отпуск в удобное для них время (часть из них прописана в ст. 122 ТК РФ). Поэтому включать сотрудников, принадлежащих к данным категориям, в график отпусков нецелесообразно, так как работодатель не может запланировать и тем более заставить данные категории пойти в отпуск в тот период, в который это удобно работодателю [32].

Если неизвестно, кто из работников является льготником (не все оповещают об этом отдел кадров при приеме на работу), можно вывесить объявление с перечислением привилегированных категорий и просьбой принести подтверждающие документы – удостоверения, медицинские справки и т.п. Если у этих работников в течение года появится желание изменить дату начала отпуска, администрация обязана пойти им на встречу.

График отпусков полезен не только для сотрудников предприятия, но и для работодателей. С его помощью можно планировать отпуска работников в наступающем календарном году без ущерба для деятельности организации, также можно организовать и контролировать порядок предоставления очередных оплачиваемых отпусков и отражать

текущую ситуацию задолженности по отпускам в рамках календарного года.

Многие эксперты считают, что интересоваться мнением работников при разработке графика отпусков нужно, так как, по их мнению, если работодатель привлекает самих работников к разработке проекта графика, это во многом поможет избежать конфликтов по принудительному направлению в отпуск и даст возможность сократить документооборот в кадровой службе [29].

Сбор информации о предпочтительном периоде отпуска можно организовать на местах, то есть в структурных подразделениях [23, с. 290].

После получения проектов графиков отпусков из подразделений лица, ответственные за разработку графика, разрабатывают сводный график отпусков.

Если с работниками согласуется плановое предоставление отпуска, то работодатель добивается тем самым довольно выгодных результатов. Разработка сводного графика отпусков по всей организации занимает мало времени и является больше формальным вопросом по соединению пожеланий работников или проектов графиков по подразделениям. Более того, планированием отпусков фактически занимаются сами работники, что во многом уменьшает возможность переносов и отклонений от графика. Если проекты утверждаются начальниками структурных подразделений и начальники планируют отпуска своих подчиненных, то этот факт также учитывает производственную нагрузку при составлении графиков отпусков [27].

При разработке очередности предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков необходимо учитывать специфику деятельности организации и необходимость обеспечения нормальной работы организации. В локальных нормативных актах организация может предусмотреть периоды, когда приостановка деятельности компании невозможна и, соответственно, на который либо не планируются ежегодные отпуска, либо устанавливаются в исключительных случаях.

Форма графика отпусков утверждена Госкомстата России. Из унифицированных форм нельзя убирать графы и строки, но дополнять его при необходимости сведениями, необходимыми работодателю, можно [32]. Поэтому, если унифицированную форму графиков отпусков дополнить столбцами, в которые внести место для подписи сотрудника и место для собственноручного проставления сотрудником даты, то необходимость знакомить сотрудников с графиком отпусков не возникнет. Однако следует помнить, что уведомить работника о начале запланированного отпуска нужно не позднее чем за две недели (ст. 123 ТК РФ).

Извещением может также служить и сам приказ о предоставлении отпуска (форма Т-6), если он будет издан в пределах срока ознакомления. В этом случае нужно точно знать, что работник пойдет в отпуск именно в те даты, что указаны в приказе.

Предоставление отпуска оформляется приказом, для которого используют унифицированную форму Т-6 (Т-6а). Существуют некоторые особенности по оформлению данного вида приказа. В приказе на отпуск необходимо точно указать вид отпуска, который записывается без сокращений. Это может быть ежегодный оплачиваемый, учебный, без сохранения заработной платы, по уходу за ребенком, по беременности и родам и др. В приказе указывается период работы, за который работник берет отпуск. Если отпуск ежегодный оплачиваемый или без сохранения заработной платы, то это рабочий год работника, исчисление которого начинается с даты фактического приема на работу. При предоставлении отпуска без сохранения заработной платы период рабочего года указывается текущий, в рамках которого работник фактически использует отпуск без сохранения заработной платы. Если у работника скопилось значительное количество дней ежегодного оплачиваемого отпуска (что не редкость в нашей российской практике, несмотря на то что, согласно ст. 124 ТК РФ, задолженность свыше двух лет запрещена), то указывается не последний календарный год работы работника, а именно тот рабочий период, за который работник еще «добирает» свой отпуск. При указании периода работы, за который работнику оформляется ежегодный оплачиваемый отпуск, необходимо сверяться с информацией, указанной в личной карточке Т-2 в разделе «Отпуска», где фиксируются отпуска без сохранения заработной платы и отпуска по уходу за ребенком, а также сверяться с наличием прогулов и отстранений от работы, которые должны быть документально оформлены. В приказе указывается точное количество календарных дней отпуска. Согласно указанному числу календарных дней бухгалтерия начисляет работнику отпускные, которые должны быть ему выданы не позднее чем за три дня до начала отпуска (ст. 136 ТК РФ).

Часто работодатель разрешает работнику делить отпуск на мелкие части и брать отпуск в удобные для работника дни, уведомляя работодателя непосредственно перед самым началом отпуска. Однако это влечет за собой ряд значительных нарушений, связанных с процедурой предоставления отпуска и оформления документов.

Процедура предоставления ежегодного оплачиваемого отпуска включает в себя оформление целого ряда документов и соблюдение определенных сроков. Поэтому если отпуск предоставляется работнику единовременно и по ранее запланированному графику, то соблюдести процедуру не сложно, но если же работники просят отпуск за два дня

до его начала, то именно в таких организациях в оформлении документов всегда есть нарушения.

Для того чтобы предоставить работнику отпуск (независимо от его продолжительности), в организации должен быть следующий алгоритм действий (в случае когда работник идет в отпуск не по графику, а по заявлению):

1. Заявление работника.
2. Приказ о предоставлении отпуска.
3. Записка-расчет для начисления отпускных (оформляется бухгалтерией).
4. Отметка в личной карточке Т-2 (раздел 8).
5. Отметка в табеле учета рабочего времени – унифицированная форма Т-12 или Т-13.
6. Отметка в графике отпусков (унифицированная форма Т-7, графа «Фактическая дата» и при необходимости графа «Перенос отпуска: основание и дата»).

Несложно подсчитать, сколько времени уйдет на оформление всех этих действий у каждого должностного ответственного лица. Сумма действий в денежном выражении, которую тратит организация для того, чтобы работник сходил в отпуск на 1–2 дня, также нецелесообразна. Получается, что если организация разбивает отпуск для работников на 2 или более частей, затраты соответственно удваиваются или увеличиваются в несколько раз. Не следует забывать и о рисках, которые понесет организация, если в ней принято «жертвовать» процедурами с бумагами и документами, стремясь минимизировать свои расходы.

Правила внутреннего трудового распорядка

Согласно ст.ст. 189, 190 ТК РФ, в каждой организации должны быть приняты правила внутреннего трудового распорядка.

Во внутренних локальных нормативных актах устанавливается:

- продолжительность ежедневной работы (смены) и число смен в сутки (две, три, четыре);
- время начала и окончания работы в каждую смену;
- время перерывов в работе, в частности перерыв для отдыха и питания (ст.108 ТК РФ). Установлено также по каждому перерыву его продолжительность, начало, окончание и статус (является ли данный перерыв оплачиваемым и входит ли он в рабочее время или он является неоплачиваемым и не включается в рабочее время);
- чередование рабочих и нерабочих дней.

Текст правил внутреннего трудового распорядка рекомендуется размещать таким образом, чтобы работники в любой момент могли еще раз ознакомиться с текстом данных правил.

Организация имеет право самостоятельно определять содержание правил внутреннего трудового распорядка, но при этом в ст. 189 ТК РФ установлены обязательные вопросы, которые должны входить в правила внутреннего трудового распорядка.

Кроме указанных в ст. 189 ТК РФ, в содержание правил внутреннего трудового распорядка можно включить и другие разделы и положения. Согласно ст. 190 ТК РФ, правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации, однако согласно ст. 8 ТК РФ, если представительного органа работников в организации нет, то необходимо указать этот факт в тексте правил внутреннего трудового распорядка.

Каждый поступающий на работу в организацию знакомится с правилами внутреннего трудового распорядка под подпись и предупреждается об ответственности за их несоблюдение.

Табель учета рабочего времени

Учет использования рабочего времени организуется таким образом, чтобы обеспечить контроль:

- за своевременной явкой работников на работу, выявлением всех явившихся и опоздавших;
- за нахождением работников в рабочее время на своих рабочих местах, а также за своевременным уходом и приходом работников на и во время обеденного перерыва;
- за своевременностью ухода работников с работы по окончании рабочего дня;
- за фактически отработанным временем, временем простоя, временем болезни, отпусков и другими формами использования рабочего времени;
- за сверхурочной работой, работой в выходные и праздничные дни, за работой и учетомочных часов работы и т.д.;
- за расчетом заработной платы и составлением статистической отчетности по труду для органов статистики [23, с. 325].

При этом следует учесть, что учет явок на работу и ухода с нее ведется по организации в целом или отдельно по структурным подразделениям. Включение в табель и исключение из него работников производится на основании первичных документов по учету кадров (приказов о приеме на работу, трудовых договоров, приказов о прекращении трудового договора). Каждому работнику необходимо присвоить та-

бельный номер, который проставляется во всех документах по учету труда и заработной платы и сохраняется за работником при любых перемещениях внутри организации. Отметки в табеле о причинах неявок на работу или о работе в режиме неполного рабочего дня, о работе в сверхурочное время и других отступлениях от нормальных условий работы должны быть сделаны только на основании документов, оформленных надлежащим образом (листок временной нетрудоспособности, приказов на отпуск, приказов на отзыв из отпуска и др.). Ведение табеля возлагается на отдельного сотрудника или же вменяется в обязанности другим лицам.

При увольнении сотрудника за прогулы необходимо учитывать, что одним из основных документов, доказывающих факт прогула, является табель учета рабочего времени. Нужно обязательно проследить, чтобы в день отсутствия работника на рабочем месте в табеле стояло обозначение неявки по невыясненным причинам или прогула. Акцентируя внимание только на процедуре увольнения, можно совсем упустить из виду, что в день опоздания или прогула у работника в табеле будет обозначена явка и указано полное количество «отработанных» часов. Как показывает судебная практика, суд всегда обращает внимание на подобные несоответствия и в таких случаях решает дело в пользу работника [28].

Табель ведется в течение месяца. В конце этого периода в нем подводятся итоги по количеству часов, отработанных каждым работником. Отмечаются и промежуточные результаты, которые являются основанием для расчета и выплаты работникам заработной платы. Явки и неявки на работу фиксируются методом сплошной регистрации (явок или отклонений). Это означает, что за каждое число месяца в соответствующей ячейке проставляется какое-либо обозначение – явка или неявка по определенным причинам (либо по невыясненным обстоятельствам). Однако допускается и не отмечать явки, а регистрировать только отклонения от графика работы (неявки, опоздания и т.п.).

Для того чтобы проставить тот или иной код (буквенные обозначения видов затрат рабочего времени), должны быть веские основания. То есть больничный возможно отметить в табеле, только если у работника есть листок временной нетрудоспособности, после его фактического предъявления к оплате. Если же у работодателя нет документов, подтверждающих причину отсутствия работника, то можно отметить в табеле только неявку по невыясненным причинам («НН»).

Если работник находится в отпуске, то выходные дни у него в табеле не отмечаются, так как они входят в состав отпуска. Праздничные дни не входят в количество дней очередного ежегодного отпуска и должны быть проставлены отдельно (их необходимо выделить внутри отпускного периода). В конце месяца нужно посчитать общее количе-

ство отработанных дней и часов. При этом из расчета отработанных дней необходимо исключить выходные, прогулы, неявки по невыясненным причинам, отпуска без сохранения заработной платы, дни больничных и пр.

Табель составляется в единственном экземпляре. В конце месяца заполненный табель подписывается ответственным лицом (с указанием его должности), а также руководителями структурных подразделений и работником кадровой службы. Только после этого можно представить документ в бухгалтерию для расчета зарплаты. Ответственность за корректность постановки фактических часов работы в табеле учета рабочего времени несет табельщик и руководитель структурного подразделения.

В компании «Y» табель учета рабочего времени ведется с июня 2012 г. и на данный момент не существует документа, который мог бы наглядно отразить количество реально отработанных сотрудниками часов. Однако благодаря современным технологиям, разработанным для организации работы ресторанов и кафе, в компании «Y» введена система контроля и учета «iiko», которая позволяет регистрировать в электронном журнале явок время прихода и ухода каждого сотрудника с помощью специальной именной пластиковой карты. В конце месяца эта программа преобразует журнал явок в унифицированную форму ведения табеля учета рабочего времени Т-13, что значительно облегчает работу с табелем ответственному лицу, ввиду непрерывного процесса деятельности организации.

На основании анализа содержания необходимых документов, обязательных для любой компании, норм законодательства трудового кодекса в области режимов рабочего времени и времени отдыха, удалось обнаружить и устраниТЬ большую часть ошибок, существующих в организации, что в дальнейшем поможет избежать нарушений, выявляемых при проверках, а также упорядочить процесс организации работы заведения. Кроме того, правильно организованный режим работы всегда сохраняет лояльность существующих сотрудников и привлекает новых.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение проведенного нами исследования приведем основные итоговые положения. Мы изучили массу источников, которые помогли нам разобраться в тонкостях законодательства, регулирующего вопросы трудовых отношений. В результате можно сделать вывод о том, что российское законодательство в большей степени соответствует международным требованиям и стандартам в области организации рабочего времени и времени отдыха на предприятии.

Также можно говорить о необходимости следования законодательству при организации труда в компании, а также о возможностях, которые законодательство предоставляет. Эффективное и своевременное внедрение законных приемов управления по учету рабочего времени и времени отдыха во многом поможет сделать организацию успешной в привлечении более квалифицированных сотрудников, а следовательно, и более успешной в условиях конкуренции.

В настоящее время во многих развитых странах происходит трансформация правового регулирования трудового распорядка, меняются принципиальные подходы к этому вопросу. Сегодня внутренний распорядок на производстве отнюдь не сводится к мерам по поддержанию трудовой дисциплины. Формируется новый институт трудового права, который можно назвать «обеспечение трудового распорядка на производстве», включающий в себя:

- регулирование дисциплины труда;
- обеспечение комфортной психологической обстановки на производстве.

Использование средств и инструментов, предусмотренных трудовым законодательством для обеспечения благоприятного психологического климата, – новое направление в правовом регулировании труда, которое в настоящее время только лишь формируется. В новейших законах, локальных нормативных актах появились нормы и положения, которые отражают рост культуры общества, его цивилизованности и, конечно же, качественно новый характер современного персонала, в своей массе хорошо образованного, обладающего высокой профессиональной квалификацией и сильно выраженным чувством собственного достоинства.

Сложность нормирования рабочего времени и времени отдыха в компании «Y» заключается в особенностях работы предприятий общественного питания, среди которых можно выделить:

- непрерывный процесс производства товаров и услуг (работа в выходные, праздничные дни, работа в ночное время суток);
- высокая текучесть кадров (по причине привлечения молодого неквалифицированного персонала, обучающегося в высших учебных заведениях и временно совмещающих работу с учебой, ввиду неравномерности распределения рабочей нагрузки);
- нестабильная прибыль ввиду неравномерности осуществления продаж;
- работа в условиях постоянных изменений и др.

Рекомендации, разработанные в данном проекте, не могут не повлиять на благотворное развитие организации. Ввиду того что большая часть проекта направлена на реорганизацию труда персонала с учетом

действующего законодательства, а также с учетом специфики работы предприятия общественного питания, следует отметить, что данное исследование не только помогло выявить в компании «Y» значительную часть нарушений трудового законодательства в области нормирования рабочего времени, но и убедить руководство компании в необходимости незамедлительного устранения этих нарушений.

Руководством были приняты во внимание рекомендации по реорганизации рабочих смен на предприятии, утверждены и введены в пользование графики сменности, принято решение по увеличению численности работников некоторых структурных подразделениях, что, в свою очередь, повлияло на повышение оклада сотрудников; кроме того, руководство одобрило внедрение правил внутреннего трудового распорядка, составленного в результате данного исследования. Было принято решение о введении суммированного учета рабочего времени, а также установлен ненормированный рабочий день для некоторых работников, в связи с чем увеличено количество дней ежегодного оплачиваемого отпуска с 28 до 31. С июня 2012 года решено ввести табель учета рабочего времени, а с 2013 года произойдут изменения по процедуре предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков в компании «Y», предложенные в данном исследовании.

Основные предложения, выдвинутые в ходе проведения данной работы, одобрены руководством компании, и, более того, некоторые из них уже утверждены и введены в работу предприятия. В связи с этим мы можем предположить, что результаты, которые будут получены после окончательного внедрения данного проекта, будут эффективными.

Безусловно, в ресторанном бизнесе, в условиях постоянных изменений, проводить реорганизацию процессов труда необходимо каждый раз, когда изменения происходят, при этом следование законодательству поможет избежать многих непредвиденных ситуаций и расходов, которые так или иначе могут повлиять на успешное развитие компаний.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации.
2. Кодекс об Административных правонарушениях (КоАП РФ) от 30.12.2001 №195-ФЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации.
4. Уголовный кодекс Российской Федерации (УК РФ) от 13.06.1996 №63-ФЗ.

5. Закон Российской Федерации «О социальной защите граждан, подвергшихся воздействию радиации вследствие катастрофы на Чернобыльской АЭС» от 15.05.1991 №1244-1.
6. Федеральный закон «О прокуратуре Российской Федерации» от 17.01.1992 №2202-1.
7. Закон Российской Федерации «О статусе судей в Российской Федерации» от 26.06.1992 №3132-1.
8. Закон Российской Федерации «Об образовании» от 10.07.1992 №3266-1.
9. Федеральный закон «О социальной защите инвалидов в Российской Федерации» от 24.11.1995 № 81-ФЗ.
10. Федеральный закон «О статусе военнослужащих» от 27.05.1998 №76-ФЗ.
11. Федеральный закон «О социальной защите граждан, занятых на работах с химическим оружием» от 07.11.2000 №136-ФЗ.
12. Федеральный закон «О государственной гражданской службе Российской Федерации» от 27.07.2001 №79-ФЗ.
13. Федеральный закон «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 02.03.2007 №25-ФЗ.
14. Постановление Правительства Российской Федерации «О продолжительности ежегодного основного удлиненного оплачиваемого отпуска, предоставляемого педагогическим работникам образовательных учреждений» от 01.10.2002 №724.
15. Постановление Правительства Российской Федерации от 20.07.2011 №581 «О переносе выходных дней в 2012 году».
16. Приказ Минсвязи России приложение от 08.09.2003 №112 «Об утверждении Положения об особенностях режима рабочего времени и времени отдыха работников связи, имеющих особый характер работы».
17. Приказ Министерства здравоохранения и социального развития Российской Федерации от 13.08.2009 №588н «Об утверждении порядка исчисления нормы рабочего времени на определенные календарные периоды времени (месяц, квартал, год) в зависимости от установленной продолжительности рабочего времени в неделю».
18. Постановление Пленума Верховного Суда Российской Федерации «О применении судами Российской Федерации Трудового кодекса Российской Федерации» от 17.03.2004 №2.
19. Егоршин А.П., Зайцев А.К. Организация труда персонала: Учебник.– М.: Инфра-М, 2010. – 157 с.
20. Карнаух Н.Н. Охрана труда. – М.: Юрайт, 2011. – 380 с.
21. Киселев И.Я. Сравнительное трудовое право: Учебник. – М.: Вэлби: Проспект, 2005. - 360 с.

22. Международная организация труда: конвенции, документы, материалы / Сост. З.С. Богатыренко. – М.: Дело и Сервис, 2011. – 752 с.
23. Митрофанова В.В. Оформляем кадровые документы: настольная книга практика. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Альфа-пресс, 2012. – 320 с.
24. Скудутис М. Кадровое дело: от приема на работу до увольнения. – СПб.: Питер, 2012. – 192 с.
25. Трудовое право России: Учебник / Под ред. С.П. Маврина, Е.Б. Хохлова. – М.: Норма, 2010. – 620 с.
26. Трудовое право России: Учебник для бакалавров / Под общ. ред. Е.Б. Хохлова, В.А. Сафонова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2012. – 673 с.
27. <http://www.1gl.ru/> – Бухгалтерская справочная система «Система Главбух».
28. <http://www.trudovoikodeks.ru/praktika.shtml> – Все о Трудовом кодексе. Судебная практика по различным трудовым спорам.
29. <http://hrm.ru/> – Ведущий портал о кадровом менеджменте.
30. <http://www.hrm21.ru/> – Современное сообщество профессионалов HR.
31. <http://rostrud.ru/> – Федеральная служба по труду и занятости. Официальный сайт.
32. <http://www.trudprava.ru/ibp.php?id=1> – Центр социально-трудовых прав (ЦСТП).

Оценка эффективности работы HR-службы и оптимизация ее деятельности на примере компании «S»¹

В настоящее время в России не так много HR-служб, которые по-настоящему являются стратегическими партнерами. Это обусловлено относительной молодостью бизнеса в нашей стране, да и молодостью самой профессии HR-специалиста. При этом основная задача специалиста по человеческим ресурсам в современной высоко конкурентной среде – наращивать кадровый потенциал корпорации, чтобы реализовать ее бизнес-стратегию.

Современный HR-директор должен понимать специфику бизнеса своей компании в целом, разделять миссию и стратегические цели организации и исходя из них определять первоочередные приоритеты своей деятельности.

К сожалению, часто акционеры и руководство компаний не воспринимают HR-службу как бизнес-партнера. Причиной может быть как сложность оценки ее вклада в развитие компании, т.к. деятельность HR-службы оказывает не прямое, а лишь опосредованное влияние на результативность деятельности других подразделений компаний, так и ориентация самой службы на решение оперативных задач, а не на оптимальное сочетание оперативной и стратегической деятельности, что зачастую делает работу HR-подразделения неэффективной.

В данной работе рассматривается компания, которая достигла определенного уровня развития, когда необходимо выстраивать систему работы с персоналом, исходя из задач и стратегии организации. Но прежде возникает необходимость оценить, насколько эффективна служба в том виде, в котором она функционирует в настоящее время, какие сильные и слабые стороны имеет и в каких направлениях следует вносить изменения в первую очередь.

Таким образом, **целью** данного проекта является оценка эффективности и оптимизация работы службы персонала компании «S».

Задачи:

- Оценка эффективности работы службы персонала.
- Разработка плана мероприятий по оптимизации работы службы персонала в соответствии с целями и стратегией компании.

¹ Научный консультант – О. Ерошенкова, преподаватель трудового права в РУДН.

Краткая характеристика компании «S» и ее кадровой политики

Компания «S» входит в состав группы компаний, это крупный российский импортер и дистрибутор алкогольной продукции (преимущественно вино) класса премиум и люкс, является одним из лидеров рынка, существует более 15 лет, но наиболее активно развивалась последние 6–7 лет. Компания находится на стадии стабилизации, что обуславливает необходимость налаживать и упорядочивать внутренние процессы. Несмотря на то что компания занимает лидирующие позиции в своем сегменте, появляется все больше конкурентов, в связи с чем важно продолжать удерживать достигнутую планку путем принятия нестандартных решений и подходов к работе с клиентами и партнерами, а также развивать новые направления, что и делает собственник бизнеса. Так как главный ресурс – человеческий, то наряду с изменениями в бизнес-стратегии необходимы изменения и в работе с персоналом.

HR-служба компании до недавнего времени выполняла в полном объеме функцию подбора персонала и кадрового учета и только локально остальные функции (адаптация, обучение, мотивация и др.). Кадровую политику компании можно отнести к открытому типу, так как персонал, как правило, приглашается с рынка, а также по разным направлениям HR-служба имеет возможность работать с внешними провайдерами. При этом уже работающие сотрудники имеют возможность продвижения по карьерной лестнице, но до определенного уровня. На позиции топ-менеджеров, а также руководителей отделов в основном приглашаются специалисты с рынка, что не всегда оправданно и влечет за собой довольно частую смену управленцев. Скорее всего, изменив кадровую политику в части оценки и обучения, а также мотивации персонала, появится возможность использовать кадровый потенциал уже работающих сотрудников, тем более что отбор персонала в компанию осуществляется очень тщательно, соответственно, кадровый состав организации достаточно сильный.

Основная задача работы управленческого персонала на стадии стабилизации – не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат, но и обязательное снижение затрат, в том числе на персонал, особенно в ситуации жесткой конкуренции. Прежде всего в данной ситуации должны быть решены задачи: 1) по снижению уровню затрат на персонал – для этого необходимо провести анализ деятельности и построить работы максимально эффективно, что должно быть закреплено в нормативных документах; 2) по оценке эффективности деятельности каждого сотрудника, выявлению резервов роста производительности и качества, для чего необходимо регу-

лярно проводить оценочные мероприятия – аттестацию персонала и рабочих мест, а на основании полученных данных могут быть улучшены технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Для компании «S» одна из приоритетных задач на сегодняшний день – удержание лидирующих позиций. Это возможно при наличии грамотной политики как управления бизнесом, так и эффективного управления персоналом. Для этого следует сначала оценить, насколько сейчас эффективно работает подразделение, основной задачей которого является увеличение стоимости компании за счет повышения эффективности управления самым ценным ее ресурсом – людьми. Соответственно, именно оценка эффективности работы HR-службы и внесение необходимых изменений в ее деятельность, создание системы работы с персоналом становится наиболее актуальной задачей на сегодняшний день.

В результате работы по данному проекту предполагается получить данные, насколько эффективна или неэффективна HR-служба, какие направления работы с персоналом требуют изменений в первую очередь.

Анализ эффективности работы HR-службы

Так как данный проект инициирован сотрудником HR-службы, а также по причине того, что пока не разработаны критерии эффективности подразделения в целом и отдельных сотрудников, для анализа и оценки эффективности деятельности HR-службы был выбран метод экспертной оценки. Несмотря на то что проведение опроса среди сотрудников компании предполагает субъективизм в оценках, в данном случае это является плюсом, так как ранее не проводились какие-либо опросы и, соответственно, не было возможности узнать мнение персонала о работе HR-службы.

Был разработан опросник, состоящий из 20 вопросов, который предлагалось заполнить сотрудникам компании (Приложение 2). Было опрошено 25 человек, из них 11 – это руководители разного уровня и 14 – ключевые сотрудники, которые проработали в компании более 3 лет.

Обобщим основные результаты опроса.

1. Подбор персонала. Большинство опрошенных сотрудников высоко оценили роль HR-службы при подборе персонала, а также закрытие вакансий в установленные сроки. Тем не менее, низкие оценки также были, значит необходимо проанализировать, в каких подразделениях есть недовольство и по каким причинам. В случае если неудовлетворенность вызвана объективными причинами недоработки HR-службы, необходимо принять соответствующие меры. Но в целом

можно сказать, что система подбора персонала в компании работает эффективно.

2. Обучение. 84% опрошенных ответили, что на обучение выделяется недостаточно средств. Самая большая потребность, по результатам опроса, в обучении продукту и по специализации, а также обучение менеджерским навыкам и по смежной специализации. Интересно, что в компании наложен процесс внутреннего обучения продукту для новых сотрудников, при этом уже работающие «старенькие», исходя из ответов, также испытывают данную потребность. Соответственно, необходимо разработать систему обучения, позволяющую всем сотрудникам с определенной периодичностью проходить данный вид обучения. Также необходимо в целом разработать систему обучения, которая позволит повысить квалификацию сотрудников, получить новые, необходимые для работы и для развития навыки, что в итоге повысит эффективность работы каждого сотрудника и компании в целом, а также уровень мотивации персонала.

3. Организационная структура. Об эффективности существующей организационной структуры можно судить по необходимости сверхурочной работы и переносе отпусков по производственной необходимости. По результатам опроса переносы отпусков случаются редко, а необходимость сверхурочной работы возникает, но, скорее, это происходит из-за специфики того или иного подразделения – в основном ответ «всегда» и «часто» на вопрос о необходимости сверхурочной работы давали сотрудники департамента продаж. Таким образом, можно сказать, что организационная структура на данном этапе является оптимальной и глобально ее менять нет необходимости. Тем не менее, в части ее описания есть существенные пробелы – положения и должностные инструкции по некоторым процессам и должностям отсутствуют, что является большим недостатком при необходимости перераспределения функций, например, или при разработке системы оценки персонала. В связи с этим, одной из задач для HR-службы становится доработка описательной части организационной структуры.

4. Адаптация. 56% опрошенных оценили роль HR-службы при проведении адаптационных мероприятий как «малоэффективно» и «совсем не эффективно» и только 24% дали высокую оценку. Также показательно, что 32% респондентов отметили, что существующая система адаптации вообще ничему не способствует, 36% сказали, что система адаптации способствует усвоению норм и правил, существующих в компании. По 16% распределены голоса на ответы «быстрому вхождению в должность новых сотрудников» и «налаживанию коммуникаций между новыми и старыми сотрудниками» и ни один сотрудник не отметил ответ «успешное прохождение новыми сотрудниками

испытательного срока», несмотря на то что это тоже должно являться целью проведения адаптационных мероприятий.

Таким образом, можно сказать, что существующая система адаптации только частично выполняет свою функцию и, соответственно, требует серьезной доработки.

5. Система стимулирования. По результатам опроса больше всего мотивирует сотрудников работать в компании интересная работа (44%), заработка плата (40%), возможность профессионально развиваться (32%) и дружный коллектив (28%). При этом желание бы увеличилось при изменениях в следующих областях: заработка плата (52%), возможность профессионально развиваться (40%) и возможность карьерного роста (32%). Также опрос показал, что 64% опрошенных сотрудников удовлетворены своей системой мотивации, но хотели бы, чтобы она была улучшена, и 32% частично или полностью не удовлетворены. Таким образом, многие из опрошенных хотели бы видеть изменения в системе материальной мотивации (как правило, сотрудники под системой мотивации понимают систему денежных выплат), при этом 96% респондентов считают, что система премирования должна зависеть от результативности конкретного сотрудника. Так как в компании зарплаты средние по рынку или выше средних, а недовлетворенность у сотрудников все же прослеживается, можно сделать вывод, что необходимо менять соотношение фиксированной и премиальной части выплат и соотносить переменную часть с результатами работы сотрудников. Это повысит прозрачность системы выплат, а также позволит сотрудникам видеть возможные перспективы роста доходов, в результате чего повысится эффективность их деятельности и мотивация к работе, а следовательно, и эффективность работы всей компании.

Также показательны результаты ответов на вопрос об основной причине ухода сотрудников из компании: 44% – невозможность карьерного роста, 32% – неудовлетворенность заработной платой и 20% – невозможность профессионального развития. Можно сделать вывод, что изменения в области нематериального стимулирования позволят не только получать максимальные результаты от сотрудников, но и удерживать их в компании. Необходимо, таким образом, внедрить систему развития и обучения сотрудников, а также систему формирования кадрового резерва.

Таким образом, необходимо пересмотреть систему материального и нематериального стимулирования с целью получения максимальной отдачи от персонала, а соответственно, получения максимальной выгоды для компании, а также с целью удержания ценных сотрудников.

6. Оценка персонала. Почти половина опрошенных сотрудников (48%) отметили, что в их подразделениях никогда не проводилась

оценка персонала, и 36% ответили, что оценка проводится редко. По мнению большинства респондентов (60%), оценка персонала должна проводиться для создания программ обучения по результатам оценки/аттестации и для основания повышения в должности и соответствующего повышения заработной платы успешно прошедшим оценку/аттестацию. 20% опрошенных считают, что оценка необходима для формирования кадрового резерва.

В любом случае при внедрении системы обучения необходимо параллельно внедрять и систему оценки персонала, а цели могут быть разными в зависимости от задач и целей компании.

7. Общая оценка работы HR-службы. По мнению большинства респондентов (64%), опросы сотрудников об их удовлетворённости работой в компании должны проводиться каждые полгода. На наш взгляд, это оптимальный период для проведения подобных опросов.

Также опрошенные сотрудники считают, что в первую очередь в работе с персоналом должны быть улучшены система мотивации (60%) и система обучения и развития (48%), а затем система адаптации, оценки и подбора персонала.

92% респондентов считают, что в настоящее время функции HR-подразделения в компании – решение оперативных задач, связанных с подбором персонала, обучением и др., при этом 16% отметили только подбор. Также 2 сотрудника считают, что HR-служба не играет вообще никакой роли. Это свидетельствует о том, что наряду с изменениями в системе управления персоналом, со стороны HR-службы необходимо проводить мероприятия по увеличению лояльности персонала к отделу персонала, информировать о деятельности службы и проведенных мероприятиях, а также о результатах и достижениях, ценных для компании.

В целом эффективность работы HR-службы опрошенные сотрудники оценили ниже среднего. В большей степени такая оценка является объективной реальностью, но, тем не менее, дает возможность начать преобразования в деятельности подразделения, в соответствии, с одной стороны, с целями компании, а с другой – с учетом потребностей сотрудников.

Проект плана мероприятий по оптимизации работы HR-службы в компании «S»

В соответствии с задачами компании на данном этапе развития, а также с учетом потребностей сотрудников, разработан план мероприятий по оптимизации работы HR-службы, который представлен ниже. В приложение указан конкретный план действий с указанием сроков реализации.

Подбор персонала

Так как функция подбора реализуется на высоком уровне, вносить радикальные изменения в этот процесс нет необходимости. Основная задача в части оптимизации состоит в регламентации действий менеджеров по подбору, доработке некоторых форм, а также, самое приоритетное, разработке критериев эффективности, на основе которых появится возможность более объективной оценки результатов работы.

Таким образом, основные мероприятия по оптимизации функции подбора персонала следующие:

1. *Формализация процесса подбора персонала*

- разработка «Положения о подборе»;
- разработка формы отчета по результатам подбора персонала;
- дополнение перечня имеющихся форм для заполнения (заявка на подбор персонала, job description, анкета для кандидатов, предложение о работе) формой оценочного листа кандидата.

2. *Разработка критериев эффективности подбора персонала.*

Адаптация персонала

Как показал опрос сотрудников, система адаптации в компании практически никак не реализуется. Существуют отдельные мероприятия, такие как информирование о компании, ее миссии, особенностях корпоративной культуры, а также «сопровождение» новых сотрудников в течение первого рабочего дня (демонстрация офиса, рабочего места, знакомство с другими сотрудниками, ответы на возникающие вопросы и др.). Но дальнейшая работа новичков, их вхождение в должность и в компанию практически никак не отслеживается. В связи с этим, предлагается разработать систему адаптации, которая позволит новичкам быстро освоиться в новой профессиональной среде и сократит адаптационный период, что приведет к повышению их производительности труда, а также повысит их мотивацию к работе в компании.

Разработка эффективной программы адаптации:

1. *Проведение опросов сотрудников, принятых на работу до полутора лет назад.*

2. *Разработка адаптационных процедур и алгоритмов.*

В компании «S» широко используются ИТ-технологии, в частности существует инtranет-портал, которым могут пользоваться все сотрудники. Он включает в себя информацию о компании, о структурных подразделениях, о каждом сотруднике с контактами и фотографиями. Также постоянно обновляется информация о новостях компании, о днях рождениях сотрудников, есть доска объявлений. В разделе «нормативная документация» выложены различные положения и инструкции, приказы, правила и нормы, принятые в компании. Таким образом,

новые сотрудники имеют возможность без специальных затрат со стороны HR-службы получить представление о компании, ее особенностях, внутренних правилах и о сотрудниках.

Тем не менее, для того чтобы новички почувствовали себя частью компании, ощутили свою принадлежность к достижению общих целей, недостаточно только изучить информацию о компании. В связи с этим, а также по причине большого количества прихода новых сотрудников (в месяц от 7 до 20 чел.), мы предлагаем ввести процедуру приветственного слова главы компании, а также HR-директора, ИТ-директора, директора по безопасности и, возможно, других представителей топ-менеджмента. Для этого необходимо раз в месяц или, при дефиците времени, раз в квартал выделить помещение (любая большая переговорная) на 30–40 минут, каждому из руководителей 5 минут своего времени и секретаря, который будет регулировать данный процесс (приглашать конкретного руководителя к определенному времени). На этой встрече топ-менеджмент может рассказать о целях и миссии компании, о перспективах развития, о возможностях сотрудников и так далее, а также ответить на вопросы новичков. Такая процедура без особых затрат однозначно повысит лояльность новых сотрудников, их мотивацию работы в компании, собственную значимость, а также желание оправдать надежды руководства результатами своей работы.

Помимо первого знакомства, формирования первого впечатления о компании, важнейшим этапом адаптации является непосредственно работа, достижение первых результатов, приобретение новых навыков и знаний. Как уже было сказано, в компании отработана процедура обучения продукту новых сотрудников. Но во многих подразделениях, в частности в департаменте продаж, практически полностью отсутствует поддержка новичков со стороны уже работающих сотрудников, что негативно оказывается на результатах работы новеньких и зачастую влечет непрохождение ими испытательного срока. Это обуславливает необходимость внедрения института наставничества. Наставниками должны быть сотрудники, обладающие высокими профессиональными качествами, имеющие стабильные показатели в работе, готовые делиться своим опытом и обладающие хорошо развитыми коммуникативными навыками. Необходимо разработать тренинг на приобретение необходимых навыков при работе со стажерами, а также процедуру оценки новых сотрудников наставниками. Для повышения заинтересованности наставников в качестве поощрения необходимо предусмотреть денежные вознаграждения или заключить в систему показателей эффективности показатель успешности наставничества.

Таким образом, наряду с уже существующими мероприятиями по адаптации новых сотрудников (вводный инструктаж, знакомство с сотрудниками, внутреннее обучение), мы предлагаем:

- введение процедуры «приветственного слова» топ-менеджеров;
 - внедрение системы наставничества, отслеживание прохождения новыми сотрудниками испытательного срока.
- 1) Создание «Положения об адаптации»:
 - цели и задачи адаптационных мероприятий;
 - адаптационный период;
 - необходимость адаптационных мероприятий;
 - участники процедуры адаптации;
 - основные этапы управления адаптацией персонала.
- 2) Разработка критериев эффективности проведения адаптационных мероприятий.
 - 3) Внедрение адаптационных инструментов в практику компании.
 - 4) Анализ эффективности системы адаптации.

Построение системы обучения и развития персонала

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требуют более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала.

Так как в компании «S» отсутствует система обучения, необходимо полностью выстраивать и регламентировать данный бизнес-процесс, в связи с чем был разработан план мероприятий по созданию системы обучения.

1. Анализ потребности и постановка целей обучения

1) Анализ долгосрочных и краткосрочных планов компании и планов отдельных подразделений.

Также можно использовать и другие методы оценки потребности в обучении:

- изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала (например, внедрение новой информационной программы);
- экспертные оценки (руководителей подразделений);
- опросы работников;
- изучение опыта других организаций и другие методы.

На наш взгляд, эффективно использовать комбинации разных методов.

2) Разработка политики в области обучения персонала.

Создание регламентирующего документа – «Положение об обучении», который будет отражать основные цели обучения, виды и формы обучения, ответственность за обучение и так далее.

3) Оценка персонала (исходя из целей организации на год).

Можно использовать:

- профессиональное тестирование;
- собеседование с сотрудниками и непосредственными руководителями подразделений;
- оценку 360 градусов.

Определение потребностей персонала в обучении по каждому подразделению («заявки» от руководителей подразделений на обучение своих подчиненных с обязательным обоснованием).

2. Организация обучения

1) Определение содержания, форм и методов обучения и развития сотрудников, необходимого для достижения бизнес-целей организации.

2) Определение финансовых возможностей компании, возможной доли бюджета на обучение.

3) Мониторинг рынка образовательных услуг.

4) Анализ внешних и внутренних ресурсов с целью определения оптимальных с точки зрения финансовых возможностей и требуемого результата форм обучения.

5) Разработка плана обучения, учебных программ.

6) Обеспечение выполнения плана учебных программ и соблюдения бюджета.

3. Оценка эффективности обучения

Возможные методы оценки эффективности обучения:

- анкеты обратной связи от сотрудников, прошедших обучение (предлагаются сразу после проведения обучения, т.к. измеряется эмоциональная удовлетворенность);
- оценка изменения знаний – измеряется тестами и бизнес-кейсами (проводится не раньше чем через 2 недели);
- оценка изменения поведения – ролевые игры, наблюдение за сотрудником его наставником (эффективно проводить через месяц);
- оценка изменения бизнес-результатов (если есть возможность, так как зависит от многих показателей).

Формирование кадрового резерва

В настоящее время возросло количество компаний, предлагающих товары и услуги в том же сегменте, что и компания «S», а соответственно, усилилась конкурентная борьба за грамотных специалистов и эффективных управленцев. Также повысились риски ухода сотрудников с ключевых должностей. В связи с этим целесообразным представляется в рамках всей системы обучения отдельно разработать план мероприятий по формированию кадрового резерва.

Цели создания кадрового резерва:

- достижение стратегических целей компании;
- удержание ключевых сотрудников, обеспечение преемственности в управлении;
- повышение мотивации сотрудников компании;
- сокращение совокупных затрат на поиск и адаптацию кандидатов с рынка;
- улучшение финансового положения компании.

План мероприятий по формированию кадрового резерва

1. Анализ потребности в резерве:

- прогнозирование изменения структуры компании, хотя бы в среднесрочной перспективе;
- составление перечня должностей подлежащих резервированию;
- определение количества резервистов для каждой должности;
- выделение критериев, по которым будет формироваться кадровый резерв.

2. Создание модели компетенций для определения критериев формирования группы кадрового резерва и приоритетов дальнейшего развития отобранных сотрудников.

3. Подготовка регламентирующих документов – разработка и утверждение «Положения о формировании кадрового резерва», в котором будут закреплены основные принципы и порядок формирования кадрового резерва, круг обязанностей должностных лиц, ответственных за формирование кадрового резерва.

4. Проведение первичного отбора – отбор потенциально интересных сотрудников, удовлетворяющих базовым требованиям потенциальных резервистов, и, соответственно, отсев неподходящих.

5. Дифференциированная оценка компетенций – оценка сильных и проблемных сторон отобранных при первичном отборе кандидатов (рекомендуется использовать метод ассессмент-центра).

6. Окончательное формирование группы резервистов.

Обучение и развитие кадрового резерва осуществляется по индивидуальным планам развития. При этом важно, чтобы подготовка кадрового резерва сочеталась с реальной деятельностью сотрудников: расширялись их полномочия, ответственность, ставились новые задачи.

Оценка персонала

1. Разработка эффективной системы оценки персонала

1. Определение целей оценки персонала:

- оценка потенциала для продвижения;
- снижение затрат на обучение;

- повышение трудовой мотивации;
 - организация обратной связи сотрудникам о качестве их работы;
 - разработка кадровых программ обучения и развития персонала.
2. Определение стандартов результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки.
 3. Разработка политики проведения оценочных мероприятий (когда, как часто, кому).
 4. Разработка методов и технологий оценки персонала в зависимости от целей:
 - анкетирование;
 - интервью по компетенциям;
 - профессиональное тестирование;
 - аттестация;
 - технология ассессмент-центра и др.
 5. Определение рабочих групп, которые будут проводить оценку, документировать ее результаты
 6. Определение форм обратной связи сотрудникам о результатах оценки.

2. Разработка и внедрение программ ассессмент-центров для отбора кандидатов на управленческие позиции, а также для формирования кадрового резерва

1. Формирование рабочих групп для разработки программы ассессмент-центра в зависимости от цели проведения оценочных мероприятий.
2. Определение целей, сроков, объемов оценки.
3. Анализ деятельности и формулирование критериев оценки – исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки.
4. Разработка процедур оценки, создание организационного плана реализации программ.
5. Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков).
6. Реализация программ ассессмент-центров.
7. Анализ результатов и оформление материалов для внутреннего заказчика.

Стимулирование персонала

Создание и внедрение системы мотивации персонала – ключевой инструмент для управления бизнесом и повышения его эффективно-

сти. Система совокупного поощрения должна формироваться в соответствии со стратегией компании.

Компенсационный пакет в результате должен состоять из 3-х элементов: постоянное вознаграждение (базовая зарплата), переменная часть заработка (премии, единовременные вознаграждения), социальные выплаты и льготы.

План оптимизации системы стимулирования

1. Диагностика ценностных ориентиров и удовлетворенности трудом сотрудников компании: разработка методов оценки удовлетворенности сотрудниками существующей системой стимулирования. Это может быть опрос, измеряющий такие показатели, как:

- удовлетворенность работой в целом;
- удовлетворенность отдельными факторами;
- удовлетворенность социальным пакетом;
- привлекательные для персонала социальные льготы;
- удовлетворенность уровнем дохода и способами его формирования.

Также важно исследовать удовлетворенность по факторам, таким, например, как уровень з/п, принцип формирования дохода, график работы, стабильность и надежность компаний, возможность профессиональной реализации, социальный пакет и так далее.

2. Построение эффективной системы стимулирования:

1) Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, структуры компенсационного пакета с учетом оптимизации источников его финансирования.

2) Описание функциональных обязанностей и приведение аналогичных должностей к единому наименованию.

3) Определение квалификационных уровней, распределение должностей по уровням.

4) Разработка базовых зарплат для каждой должности.

Описанные выше задачи особенно актуальны для компании «S», так как в настоящее время у сотрудников, занимающих одну и ту же должность и выполняющих одни и те же или схожие функции, оклады, как правило, разные и отражают не уровень квалификации, а уровень лояльности руководителей или умение договариваться при приеме на работу.

5) Определение постоянных выплат и условий их начисления.

6) Разработка системы оценки эффективности для выплаты переменной части (KPI).

Именно «привязывание» премиальных выплат к показателям эффективности сотрудников, а также их прозрачность и возможность влияния на их размер обеспечит максимальную результативность со-

трудников и замотивированность их на достижение конкретных результатов.

7) Построение дифференцированной системы социальных льгот.

В настоящее время компания предоставляет всем сотрудникам такие базовые льготы, как добровольное медицинское страхование и частичная оплата питания, так как они удовлетворяют базовые потребности человека – физиологические и потребность в безопасности. Также предлагаются бизнес-льготы, которые привязаны к позиции сотрудника и характеру выполняемых работ (частичная оплата мобильного телефона, оплата ГСМ или городского транспорта сотрудникам, чья работа связана с частым посещением клиентов). Помимо этого, все сотрудники с момента выхода на работу имеют возможность приобретать продукцию компании со скидкой, так как это формирует приверженность продукции компании и служит PR-элементом для окружающих.

Тем не менее, персонал быстро привыкает к социальным льготам и воспринимает их как само собой разумеющееся, а следовательно, теряется мотивирующий характер льгот. В связи с этим, мы предлагаем ввести дифференцированный социальный пакет, где будет учитываться квалификационная категория сотрудника и стаж его работы в компании. Это обеспечит, с одной стороны, мотивацию к повышению квалификации, с другой – лояльность и мотивацию к продолжительной работе в компании. Наряду с дифференциацией социальных льгот, мы предлагаем расширить их перечень с целью повышения конкурентоспособности компании как привлекательного работодателя на рынке труда (например, фитнес, обучение английскому языку или другое в зависимости от потребностей сотрудников и возможностей компании).

8) Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения сотрудников.

3. Внедрение системы стимулирования:

1) Проведение информационной кампании среди сотрудников – консультативная помощь при внедрении и мониторинге эффективности системы денежного вознаграждения. Необходимо подробно разъяснить сотрудникам механизмы работы новой системы стимулирования, привести доводы в ее пользу, рассказать о возможностях и выгоде для каждого сотрудника.

2) Постепенное внедрение системы, анализ ее эффективности и корректировка при необходимости.

3) Введение процедуры обратной связи от сотрудников компании – проведение опроса удовлетворенности сотрудников работой в компании, а также их пожелания. На наш взгляд, целесообразно проводить такой опрос каждые полгода.

Важно помнить, что не существует совершенной системы стимулирования продолжительное время в постоянно меняющихся условиях, поэтому необходимо постоянно вести мониторинг эффективности действующей системы с целью быстрого реагирования и внесения изменений, если это необходимо.

Наряду с предложенными общекорпоративными мероприятиями, можно выделить ещё 2 задачи, связанные с эффективностью деятельности HR-подразделения.

1. Одной из приоритетных задач в ближайшее время, на наш взгляд, является *определение и описание критериев эффективности HR-службы*.

Как правило, выделяют 2 вида критериев:

1) Характеризующие эффективность использования человеческого ресурса. Они являются своего рода отчетностью перед владельцами компании и направлены на отражение финансовой эффективности, которая в самом простом виде может быть выражена через соотношение уровня затрат на персонал и производительности (например, «затраты на персонал как процент от выручки»). Таким образом, эти показатели отвечают на вопрос собственников «Что мы получаем, вкладывая деньги в персонал?».

Для того чтобы контролировать и оптимизировать общие HR-затраты, необходимо проводить более детальный мониторинг. В этих целях используются такие показатели, как «затраты на закрытие одной вакансии», «средняя стоимость часа обучения», «затраты на обучение одного сотрудника», «затраты на ФОТ как процент от затрат на персонал» и другие.

2) Характеризующие эффективность HR-службы. Являются более обширными, поскольку характеризуют эффективность применения HR-инструментов (то есть операционную деятельность). Информация по таким показателям наиболее интересна руководителям служб по работе с персоналом или топ-менеджерам, в ведении которых находится HR-функция, а также генеральным директорам. Показатели данного типа могут быть выражены через задачи службы по работе с персоналом компании: подбор, адаптация, обучение и развитие, оценка и стимулирование персонала. Для этого необходимо выделить подзадачи по каждой функции.

Выделение критериев эффективности HR-службы необходимо для более полной и объективной оценки ее деятельности. Это позволит, с одной стороны, оперировать результатами, выраженными в финансовых показателях, перед акционерами и руководством компании, с другой – позволит всегда держать руку на пульсе, отслеживать эффективность оперативной деятельности, оптимизировать и совершенствовать ее при необходимости.

2. Внутренний PR службы управления персоналом – система предварительно продуманных мероприятий по формированию в организации позитивного имиджа как самой идеи управления человеческими ресурсами, так и людей, которые воплощают ее в жизнь, т.е. сотрудников отдела персонала.

Существует ряд способов формирования позитивного имиджа HR-службы:

- информирование сотрудников о целях и результатах ее деятельности, можно с определенной периодичностью (например, в конце каждого года) проводить презентацию о результатах работы службы, о том, что было сделано, какие выгоды от нововведений получила компания в целом и сотрудники, в частности;
- страничка HR-отдела в корпоративном издании и публикация в нем положительных отзывов топ-менеджеров о работе службы;
- оформление пространства – кабинетов, ведь это один из прямых показателей статуса подразделения, и другие способы.

Положительный имидж HR-службы позволит увеличить скорость решения многих вопросов, повысит доверие персонала компании к сотрудникам подразделения, сделает взаимодействие с другими подразделениями более продуктивным и, в итоге, обеспечит повышение эффективности работы службы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, чтобы удовлетворить руководство компании «S» и потребность бизнеса в компетентном HR-партнере, необходимо произвести существенные изменения в деятельности HR-службы, которые позволят максимально эффективно использовать человеческий ресурс для достижения целей компании, а сотрудникам иметь возможность достигать свои.

Все предложенные мероприятия по оптимизации и повышению эффективности деятельности HR-службы важно реализовывать системно. Так, например, проводя оценку персонала, выбирая методы оценки, надо понимать, для каких целей она проводится, какие будут дальнейшие действия – обучение по результатам оценки, или формирование кадрового резерва, или решение других задач. Элементы системы управления персоналом должны быть взаимосвязаны, представлять некую интеграцию функций для достижения различных задач, только тогда управление персоналом будет эффективным, а бизнес успешным.

По итогам проделанной работы, можно сказать, что было положено начало в построении эффективной системы управления персоналом.

Была проведена оценка эффективности деятельности HR-службы компании «S» путем опроса сотрудников компании, результаты которого в целом отразили ее реальную роль в настоящее время – решение некоторых оперативных задач по работе с персоналом. На основе данной оценки HR-службы сотрудниками, а также с учетом текущих и перспективных задач компании на данном этапе развития был разработан план мероприятий по оптимизации и повышению эффективности работы HR-подразделения. Были выделены основные задачи:

1. Разработка эффективной программы адаптации.
2. Построение системы обучения и развития персонала.
3. Формирование кадрового резерва и работа с ним.
4. Разработка эффективной системы оценки персонала.
5. Разработка программы ассессмент-центра для отбора кандидатов на управленческие позиции, а также для формирования кадрового резерва.
6. Построение эффективной системы стимулирования, внесение изменений в перечень и порядок предоставления социальных льгот.
7. Разработка критериев эффективности HR-службы (финансовые, количественные и качественные показатели).
8. Внутренний PR HR-подразделения.

Также важно помнить об управлении изменениями – любые перемены, как правило, воспринимаются сотрудниками как что-то отрицательное, так как затронута потребность в стабильности. В связи с этим, необходимо максимально полно информировать персонал о предстоящих изменениях, вести разъяснительную работу о преимуществах и выходах от нововведений для сотрудников.

Реализация предложенных мероприятий по оптимизации деятельности HR-службы позволит существенно повысить эффективность ее деятельности, выстроить эффективную систему управления персоналом, что необходимо для компании «S» на данном этапе для дальнейшего успешного развития и достижения стратегических целей.

Результаты проделанной работы могут иметь практическое применение как в компании «S», так и в других компаниях, которые находятся на аналогичном этапе развития, ставят перед собой амбициозные цели и готовы к изменениям, необходимым для их достижения.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 560 с.

2. Воротынцева Т., Неделин Е. Строим систему обучения персонала: практическое руководство по обучению / Т. Воротынцева, Е. Неделин. – СПб: Речь, 2008. – 128 с.
3. Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами / Отв. ред. Т.Ю. Базаров. – Вып. 2. – М.: Институт практической психологии, 2010. – 316 с.
4. Кристенсен Ральф. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике / [Пер. с англ. А.Столярова]. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 288 с.
5. Магура М.И., Курбатова М.Б. Организация обучения персонала компании. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – 244 с.
6. Рудавина Е.Р., Екомасов В.В. Большая книга директора по персоналу. – СПб.: Питер, 2012. – 368 с.
7. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала / А. Шапиро. – М.: ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
8. Электронные источники: www.hr-portal.ru, www.hrm.ru, www.kadrovik.ru, www.hrexpert.ru.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение I

План мероприятий по оптимизации работы HR-службы

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
Подбор персонала	1. Формализация процесса подбора персонала 2. Разработка критериев эффективности подбора персонала	1) Разработка «Положения о подборе» 2) Разработка формы отчета по результатам подбора персонала 3) Дополнение перечня имеющихся форм для заполнения (заявка на подбор персонала, job description, анкета для кандидатов, предложение о работе) формой оценочного листа кандидата 1) Анализ задач, которые стоят перед HR-подразделением в части подбора персонала 2) Выделение наиболее важных критериев, по которым можно оценить эффективность выполнения этих задач	3-й квартал 2012 г. 4-й квартал 2012 г.

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
Адаптация персонала	Разработка и внедрение эффективной программы адаптации	1) Проведение опросов сотрудников, принятых на работу до полугода назад 2) Разработка адаптационных процедур и алгоритмов 3) Введение процедуры «приветственного слова» топ-менеджеров 4) Внедрение системы наставничества 5) Создание «Положения об адаптации» 6) Разработка критериев эффективности проведения адаптационных мероприятий 7) Внедрение адаптационных инструментов в практику компании 8) Анализ эффективности системы адаптации	1-е полугодие 2013 г.
Обучение и развитие персонала	Построение системы обучения и развития персонала: 1. Анализ потребности и постановка целей обучения 2. Организация и проведение обучения	1) Анализ долгосрочных и краткосрочных планов компании и планов отдельных подразделений 2) Разработка политики в области обучения персонала 3) Оценка персонала (исходя из целей организации на год) 4) Определение потребностей персонала в обучении по каждому подразделению («заявки» от руководителей подразделений на обучение своих подчиненных с обязательным обоснованием) 1) Определение содержания, форм и методов обучения и развития сотрудников, необходимого для достижения бизнес-целей компании 2) Определение финансовых возможностей компании, возможную долю бюджета на обучение 3) Мониторинг рынка образовательных услуг 4) Анализ внешних и внутренних ресурсов с целью	3-й и 4-й квартал 2012 г. 1-е полугодие 2013 г.

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
	<p>3. Оценка эффективности обучения</p> <p>4. Формирование кадрового резерва</p>	<p>определения оптимальных с точки зрения финансовых возможностей и требуемого результата форм обучения 5) Разработка плана обучения, учебных программ 6) Обеспечение выполнения плана учебных программ и соблюдения бюджета</p> <p>Методы:</p> <p>1) Анкеты обратной связи от сотрудников, прошедших обучение (предлагаются сразу после проведения обучения, т.к. измеряется эмоциональная удовлетворенность)</p> <p>2) Оценка изменения знаний – измеряется тестами и бизнес-кейсами (проводится не раньше чем через 2 недели)</p> <p>3) Оценка изменения поведения – ролевые игры, наблюдение за сотрудником его наставником (эффективно проводить через месяц)</p> <p>4) Оценка изменения бизнес-результатов (если есть возможность, так как зависит от многих показателей)</p> <p>1) Анализ потребности в резерве 2) Создание модели компетенций для определения критериев формирования группы кадрового резерва и приоритеты дальнейшего развития отобранных сотрудников 3) Подготовка регламентирующих документов – разработка и утверждение «Положения о формировании кадрового резерва» 4) Проведение первичного отбора 5) Дифференциированная оценка компетенций 6) Окончательное формирование группы резервистов</p>	<p>2013 г.</p> <p>2-е полугодие 2012 г.</p>

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
Оценка персонала	<p>1. Разработка эффективной системы оценки персонала</p> <p>2. Разработка и внедрение программы ассессмент-центра для отбора кандидатов на управленческие позиции, а также для формирования кадрового резерва</p>	<p>1) Определение целей оценки персонала</p> <p>2) Определение стандартов результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки</p> <p>3) Разработка политики проведения оценочных мероприятий (когда, как часто, кому)</p> <p>4) Разработка методов и технологий оценки персонала в зависимости от целей</p> <p>5) Определение рабочих групп, которые будут проводить оценку, документировать ее результаты</p> <p>6) Определение форм обратной связи сотрудникам о результатах оценки</p> <p>1) Формирование рабочих групп для разработки программы ассессмент-центра в зависимости от цели проведения оценочных мероприятий</p> <p>2) Определение целей, сроков, объемов оценки</p> <p>3) Анализ деятельности и формулирование критериев оценки – исследование особенностей деятельности оцениваемых сотрудников, специфики организационной культуры и схем взаимодействия, используемых в организации, а также формирование списка критериев оценки</p> <p>4) Разработка процедур оценки, создание организационного плана реализации программ</p> <p>5) Обучение экспертов (наблюдателей-оценщиков)</p> <p>6) Реализация программ ассессмент-центров</p> <p>7) Анализ результатов и оформление материалов для внутреннего заказчика</p>	<p>2-е полугодие 2012 г. (внедрение с 2013 г.)</p> <p>2-е полугодие 2012 г.</p>

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
Стимулирование персонала	<p>1. Диагностика ценностных ориентиров и удовлетворенности трудом сотрудников Компании</p> <p>2. Построение эффективной системы стимулирования</p> <p>3. Внедрение системы стимулирования</p>	<p>1) Разработка методов оценки удовлетворенности сотрудниками существующей системой стимулирования</p> <p>2) Проведение оценки удовлетворенности сотрудниками системой мотивацией</p> <p>1) Определение основных принципов и правил мотивационной политики компании, структуры компенсационного пакета с учетом оптимизации источников его финансирования</p> <p>2) Описание функциональных обязанностей и приведение аналогичных должностей к единому наименованию</p> <p>3) Определение квалификационных уровней, распределение должностей по уровням</p> <p>4) Разработка базовых зарплат для каждой должности</p> <p>5) Определение постоянных выплат и условий их начисления</p> <p>6) Разработка системы оценки эффективности для выплаты переменной части (KPI).</p> <p>7) Построение дифференцированной системы социальных льгот</p> <p>8) Разработка внутренних нормативных документов, фиксирующих систему денежного вознаграждения сотрудников</p> <p>1) Проведение информационной кампании среди сотрудников</p> <p>2) Постепенное внедрение системы, анализ ее эффективности и корректировка при необходимости</p> <p>3) Введение процедуры обратной связи от сотрудников компании</p>	<p>2е полугодие 2012 г.</p> <p>1-е полугодие 2013 г.</p> <p>Начиная с 2-го полугодия 2013 г.</p>

Функции управления персоналом	Уровни планирования		Сроки
	Управленческий	Оперативный	
Проектирование организационной структуры	Доработка «Положения об организационной структуре», описывающего организационную структуру	1) Создание должностных инструкций по всем имеющимся должностям 2) Разработка положений, описывающих все бизнес процессы компании	2-е полугодие 2012 г.

Приложение 2
Опросник

Уважаемые коллеги!

Предлагаем вам ответить на вопросы. Все результаты опроса будут использованы только в обобщенной форме, поэтому вы можете высказывать любое свое мнение. Все вопросы содержат готовые варианты ответов. Если вы не согласны ни с одним из них, можете предложить свой вариант.

Благодарим за сотрудничество!

1. Вакансии в моём подразделении закрываются в установленные сроки:

- а) всегда
- б) часто
- в) иногда
- г) редко
- д) никогда

2. Как Вы оцениваете роль HR-подразделения при подборе персонала?

- а) всегда эффективно
- б) часто эффективно
- в) иногда эффективно
- г) малоэффективно
- д) не эффективно

3. Возникают ли случаи не прохождения испытательного срока новыми сотрудниками по причинам, не выявленным при подборе?

- а) всегда
- б) часто
- в) иногда
- г) редко
- д) никогда

4. Вы считаете, на ваше обучение и развитие выделяется средств:

- а) достаточно
- б) недостаточно

5. Какое обучение Вам необходимо для повышения эффективности Вашей работы?

- а) обучение продукту
- б) по Вашей специализации
- в) по смежной специализации
- г) менеджерским навыкам
- д) никакое
- е) другое (свой вариант)

6. Есть ли в Вашем подразделении необходимость сверхурочной работы?

- а) всегда
- б) часто
- в) иногда
- г) редко
- д) никогда

7. Бывают ли в Вашем подразделении случаи переноса отпусков по причине отсутствия замены сотрудников?

- а) всегда
- б) часто
- в) иногда
- г) редко
- д) никогда

8. Существующая система адаптации, на Ваш взгляд, способствует:

- а) быстрому вхождению в должность новых сотрудников
- б) успешному прохождению новыми сотрудниками испытательного срока
- в) усвоению норм и правил, существующих в Компании
- г) налаживанию коммуникаций между новыми и старыми сотрудниками
- д) ничему не способствует

9. Как Вы оцениваете роль HR-подразделения при проведении адаптационных мероприятий для новых сотрудников?

- а) всегда эффективно
- б) часто эффективно
- в) иногда эффективно
- г) малоэффективно
- д) не эффективно

10. За последний год основная причина ухода сотрудников из Вашего подразделения – это:

- а) невозможность карьерного роста
- б) невозможность профессионального развития
- в) неудовлетворённость заработной платой
- г) неблагоприятная атмосфера в коллективе
- д) другое (свой вариант)

11. Удовлетворены ли Вы Вашей системой мотивации?

- а) да, полностью удовлетворен
- б) да, но может быть лучше
- в) частично не удовлетворен
- г) совсем не удовлетворен

12. От чего, на Ваш взгляд, должна зависеть система премирования?

- а) от средних рыночных показателей по конкретным должностям
- б) от результативности конкретного сотрудника
- в) от результатов работы всего отдела
- г) от мнения руководителя
- д) другое (свой вариант)

13. Что больше всего мотивирует Вас работать в Компании?

- а) заработка плата
- б) возможность профессионально развиваться
- в) возможность карьерного роста
- г) дружный коллектив
- д) интересная работа
- е) условия труда (офис, рабочее место и т.д.)
- ж) ничто не мотивирует
- з) другое (свой вариант)

14. Изменения в какой области могли бы повлиять на повышение желания работать в Компании?

- а) заработка плата
- б) возможность профессионально развиваться
- в) возможность карьерного роста
- г) дружный коллектив
- д) интересная работа
- е) условия труда (офис, рабочее место и т.д.)
- ж) ничего не повлияло бы
- з) другое (свой вариант)

15. Осуществляется ли оценка/аттестация уровня квалификации сотрудников Вашего подразделения?

- а) часто
- б) иногда
- в) редко
- г) никогда

16. С какой целью, на Ваш взгляд, должна проводиться оценка/аттестация персонала в Вашем подразделении?

- а) для отсеивания наименее квалифицированных сотрудников
- б) для основания повышения в должности и соответствующего повышения заработной платы успешно прошедшим оценку/аттестацию
- в) для создания программ обучения по результатам оценки/аттестации
- г) для формирования кадрового резерва
- д) другое (свой вариант)

17. С какой периодичностью, на Ваш взгляд, должны проводиться опросы сотрудников об их удовлетворённости работой в Компании?

- а) каждый месяц
- б) каждый квартал
- в) каждые полгода
- г) 1 раз в год
- д) другой период (свой вариант)

18. Что, на Ваш взгляд, должно быть улучшено в работе с персоналом в первую очередь?

- а) система премирования
- б) система адаптации
- в) подбор персонала
- г) система обучения
- д) оценка и аттестация персонала
- е) другое (свой вариант)

19. Какова, на Ваш взгляд, в настоящее время роль HR-подразделения в Компании?

- а) решает оперативные задачи, связанные с подбором, обучением и т.д.
- б) решает стратегические задачи, является бизнес-партнером
- в) помогает разрешать конфликтные ситуации, возникающие в Компании
- г) другое (свой вариант)

20. Как Вы в целом оцениваете работу HR-службы?

- а) всегда эффективно
- б) часто эффективно
- в) иногда эффективно
- г) малоэффективно
- д) не эффективно

Оптимизация организационной структуры компании и материальное стимулирование сотрудников основных подразделений на примере компании «XXX»¹

Организационная структура является неким каркасом, на котором строится вся деятельность компании. От того, насколько эффективно будет построена схема взаимодействия сотрудников на всех уровнях, зависит результат работы, достижение плановых показателей и эффективность бизнеса в целом. **Актуальность** данного проекта обусловлена несколькими причинами:

- Компания «XXX» в 2012 году в связи с поставленными целями сменила акценты в обслуживании клиентов – с индивидуального подхода к каждому клиенту, требующего больше времени для реализации проекта, на некий «конвейер», когда клиентам предлагаются не только индивидуальные решения, но и коробочные продукты со стандартным набором функций.
- Из финансовой отчетности по итогам первого квартала стало очевидным, что ряд управленческих решений, принятых в конце 2011 года, не дали планируемого эффекта.
- После анализа деятельности основных подразделений и функционала, выполняемого сотрудниками, стало очевидным дублирование функций в обеспечивающих и вспомогательных подразделениях, что и послужило основной причиной перераспределения обязанностей между сотрудниками, как следствие оптимизации организационной структуры компании.
- Анализ финансовых результатов за первый квартал показал также недочеты в системе материального стимулирования сотрудников основных подразделений: менеджеров по продажам и сотрудников технической службы, участвующих в реализации проектов.

Целью анализа организационной структуры управления персоналом в компании «XXX» являлось определение внутренних резервов, за счет которых будет возможно повышение эффективности использования персонала после более рациональной расстановки сотрудников и перераспределения загрузки.

¹ Научный консультант – Ю.А. Сушкова, вице-президент по управлению персоналом и организационному развитию компании Capital Group.

Данный проект предлагает решение по оптимизации организационной структуры компании «XXX» и улучшению системы материального стимулирования сотрудников в условиях измененной структуры.

Реализация данного проекта позволит снизить время обработки поступившего от клиента запроса, повысить эффективность коммуникаций между сотрудниками основных и обеспечивающих подразделений, освободить часть сотрудников от «не своей» работы, позволив им сосредоточиться на прямых обязанностях. Новая система материального стимулирования, подготовленная с учетом анализа рынка, анализа деятельности компании и эффективности работы каждого сотрудника, анализа пожеланий самих сотрудников к системе стимулирования, позволит достичь поставленных целей на 2012 год: увеличение клиентской базы на 10% по отношению к 2011 году, увеличение чистой прибыли, заработанной каждым сотрудником компании, на 10% по отношению к 2011 году.

Эффективность организационной структуры компании «XXX»

Краткая характеристика компании «XXX»

Сфера деятельности компании «XXX» – передовые охранные технологии. Свою историю развития компания «XXX» начала в 2004 году, и сегодня многолетний опыт позволяет, исходя из потребностей рынка, формировать услуги по всем направлениям, входящим в понятие комплексной безопасности.

Начав свою деятельность с предоставления услуг пультовой охраны транспортных средств, постепенно компания «XXX» расширяла сферы своего бизнеса, создавая новые направления, и заняла свое место среди крупных игроков рынка услуг комплексной безопасности.

Направления деятельности компании:

- пультовая охрана;
- охранно-пожарная сигнализация;
- видеонаблюдение и система контроля и управления доступом;
- мониторинг и охрана транспорта;
- продажа охранного оборудования;
- инжиниринг в строительстве;
- техническое обслуживание и сервис;
- консультации в сфере комплексной безопасности.

На данный момент свою безопасность компании «XXX» уже доверили более 2000 клиентов: от частных лиц до промышленных предприятий. Центральная станция осуществляет спутниковый мониторинг более чем 1000 единиц автотранспорта. А начиная с 2009 года, развивая направление инжиниринга в строительстве, «XXX» реализовала

крупные проекты по комплексной безопасности и техническому обслуживанию.

Таким образом, компания «XXX» уже более 8 лет, накопив техническую базу и практический опыт, предоставляет готовые решения для всех сфер деятельности клиентов; обладает технологиями обеспечения безопасности практически любого объекта – от частного гаража до крупного промышленного комплекса, при этом неся персональную ответственность за безопасность каждого клиента.

Основными **целями** компании «XXX» на сегодняшний момент являются:

1. Увеличение клиентской базы. В условиях сегодняшнего рынка помимо финансовых показателей, таких как обороты, значения операционной прибыли и чистой прибыли и пр., важным также является показатель капитализации компании. Поэтому ежегодно компания увеличивает размер клиентской базы минимум на 10% с учетом естественного процента отключений клиентов от обслуживания. На 2012 год рост клиентской базы запланирован, как и в предыдущие годы: +10%.

2. Повышение качества обслуживания клиентов. Конкурентная среда и ежегодно растущие требования клиентов к поставщикам услуг обязывают компанию постоянно следить за качеством обслуживания и прислушиваться к пожеланиям клиентов. Сегодня потребитель достаточно грамотен в технологиях и легко имеет доступ к информации по любым техническим средствам безопасности. Поэтому, помимо стоимости услуги, ему важно и отношение компании к его запросам, скорость и качество решения возникающих вопросов.

3. Увеличение эффективности деятельности компании. Поскольку данный показатель можно изменить несколькими способами – от снижения затрат до увеличения оборотов, важно, чтобы каждый сотрудник компании понимал стоимость каждого своего действия, и особенно – его эффективность. В абсолютных значениях улучшение эффективности деятельности компании в 2012 году запланировано до 110% по чистой прибыли на каждого сотрудника относительно 2011 года.

Основными **ценностями** компании «XXX» являются:

1. Персонал – самое ценное, что есть в компании, – это сотрудники. Именно благодаря усилиям и стараниям коллектива, слаженной работе и постоянному совершенствованию, компании удается достигать тех показателей, которые она планирует.

2. Командная работа – каждый сотрудник компании – «звездочка», обладающая целым набором талантов, умений, знаний и навыков. Вместе они составляют один большой «живой организм», и роль каждого, несомненно, важна. Сотрудники дополняют друг друга, и, рабо-

тая вместе, в команде, каждый может проявить самые лучшие качества и свой профессионализм для достижения максимального результата.

3. Клиенты – компания ценит своих клиентов и дорожит каждым из них. Они помогают стать лучше, работать еще более профессионально, быть внимательными к пожеланиям и требованиям современного рынка, быть лучше конкурентов.

4. Динамичность и адаптивность – в современных условиях, особенно в данной сфере, необходимо быть в курсе всех происходящих изменений, новых технологий, появляющихся тенденций. Поэтому, несмотря на некую традиционность и консерватизм, компания «XXX» достаточно гибка и динамична, любит и легко принимает изменения, инновации и внедряет их в свою работу.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности компании «XXX» за период с 2009 по 2011 год.

Если делать аналитику компаний по первым кварталам по показателям выручки, операционной прибыли и чистой прибыли, заработанной каждым сотрудником, то мы видим следующую картину:

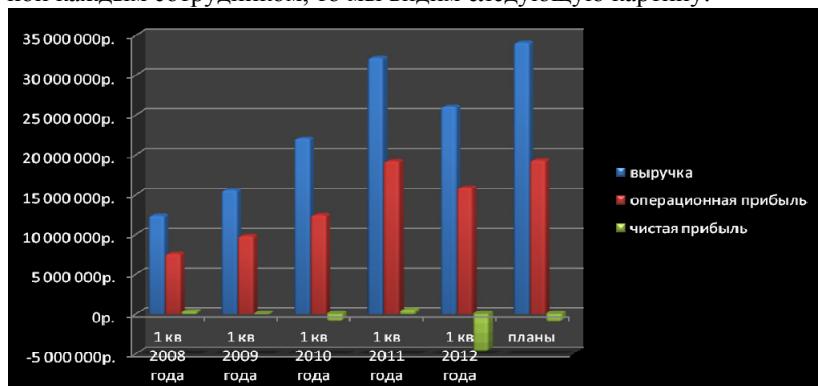


График 1. Показатели выручки, операционной прибыли и чистой прибыли в первых кварталах 2008–2012 гг.

Из представленного графика видно, что в первом квартале 2012 года компания достаточно сильно просела в финансовых результатах и недовыполнила план по всем показателям на 30%, при этом сильно уйдя в минус по чистой прибыли. Это, с одной стороны, объясняется тем, что в начале года компания вложилась в несколько крупных инвестиционных проектов, а с другой – в условиях сезонности бизнеса (первый квартал всегда самый невысокий в отношении продаж в сфере), было принято решение изменить заработные платы 70% сотрудни-

кам в компании. При этом мотивационные схемы, действующие в компании, не были изменены. Здесь речь идет только о фиксированной окладной части.

С учетом целей, поставленных руководством компании отделу персонала на 2012 год – увеличение показателя чистой прибыли на одного сотрудника на 10% по отношению к 2011 году, важно посмотреть все те же показатели, только в разрезе прибыли, принесенной каждым работником компании «XXX» за указанный период:

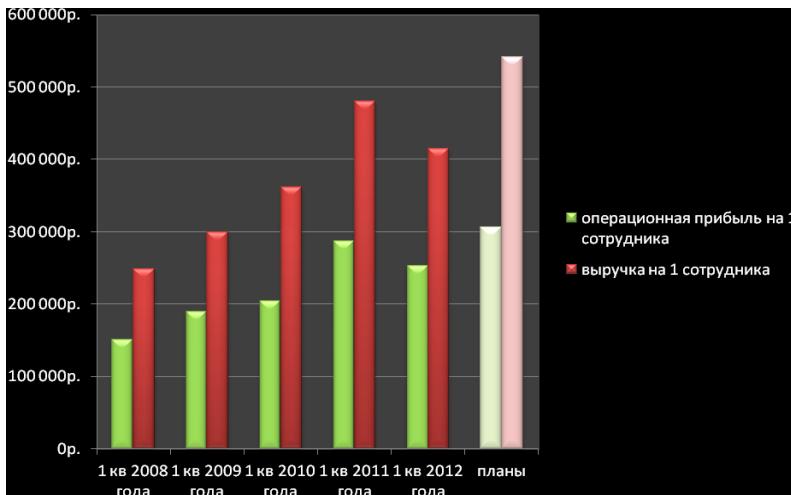


График 2. Показатели операционной прибыли и выручки на 1 сотрудника в первых кварталах 2008–2012 гг.

Исходя из анализа полученных данных, отдел персонала выступил с инициативой пересмотра организационной структуры компании (перераспределения функционала между сотрудниками), расходов на персонал в разрезе материального стимулирования и механизма реализации продаж.

Описание структуры компании «XXX»

Согласно штатному расписанию, принятому на 2012 год, в компании «XXX» по состоянию на первый квартал 2012 года числятся 83 человека. В компании используется линейно-функциональная структура управления. В структуре компании выделяются следующие элементы:

1. Департамент стационарных объектов (далее ДСО), который в составе отдела продаж и технического отдела реализует продажи, монтаж и пуско-наладку систем безопасности на объектах недвижимости.

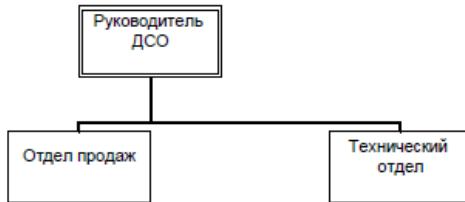


Схема 1. Структура департамента стационарных объектов

В структуру ДСО входят следующие должности:

- менеджер по продажам направления «Пультовая охрана» – 6;
- менеджер по продажам направления «Видеонаблюдение» – 1;
- менеджер проектов направления «Инжиниринг в строительстве» – 2;
- координатор отдела продаж – 1;
- руководитель технического отдела – 1;
- инженер – 2;
- монтажник слаботочных систем – 8.

2. Департамент мобильных объектов (далее ДМО), который в составе отдела продаж и технического отдела реализует продажи и установку систем безопасности на автотранспорт.

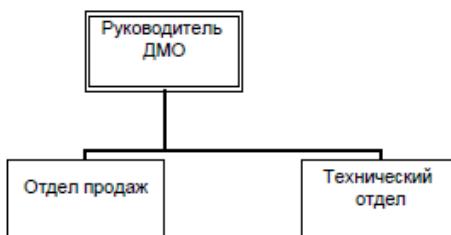


Схема 2. Структура департамента мобильных объектов

В структуру ДМО входят следующие должности:

- менеджер по продажам - 2;
- инженер-установщик – 2;
- клиент-менеджер – 1.

3. Департамент клиентской поддержки (далее ДКП), осуществляющий постпродажное обслуживание клиентов в качестве консультаций, технического обслуживания, ремонта оборудования и прочую поддержку.



Схема 3. Структура департамента клиентской поддержки

В структуру ДКП входят следующие должности:

Центральная станция мониторинга (ЦСМ):

- руководитель ЦСМ – 1;
- заместитель руководителя ЦСМ – 1;
- операторы ЦСМ – 8;

Сервисная служба:

- руководитель сервисной службы – 1;
- инженер-техник – 5;

Отдел по работе с клиентами:

- ведущий менеджер по работе с клиентами – 1;
- менеджер по работе с клиентами – 1;

IT-служба:

- руководитель IT-службы – 1;
- системный администратор – 1.

После анализа результатов первого квартала 2012 года, руководство компании пришло к выводу о необходимости введения изменений в структуре тех подразделений, которые выполняют вспомогательную и обеспечивающую функции. Причины следующие:

1. В каждом из подразделений выделена отдельная должность для выполнения функций обслуживания клиентов и обеспечения документооборота подразделения. Это приводит к дублированию функций.

2. Количество сотрудников вспомогательных подразделений значительно превышает допустимое для данного вида деятельности количество сотрудников основных подразделений.

3. Эффективность деятельности бизнеса в целом снижается из-за отсутствия согласованности действий и налаженных коммуникаций между основными и обеспечивающими подразделениями компании: неправильно выстроенные бизнес-процессы передачи информации о клиенте из одного подразделения в другое для дальнейшей работы создают препятствия на каждом этапе продажи, что является следствием увеличения времени работы с каждым новым клиентом, ведут к снижению показателей продаж, а также создают трудности в последующем обслуживании клиентов.

Анализ соответствия организационной структуры компании целям, задачам и стратегии

Исходя из данных, которые были получены нами из маркетинговых отчетов и отчетов финансово-экономической службы, а также анализа эффективности работы каждого отдельно взятого подразделения, можно сделать выводы, что организационная структура, принятая и функционирующая в компании «XXX» в 2009 году, на сегодняшний момент с большой долей вероятности может не оправдать ожиданий и не позволит достичь установленных показателей на 2012 год.

Цели на 2012 год, поставленные перед компанией на собрании учредителей в абсолютных цифрах, таковы.

1. Прирост клиентской базы на 37% по сравнению с 2011 годом:
- прирост базы клиентов по направлению продаж стационарных объектов – 127%,
- прирост базы клиентов по направлению продаж мобильных объектов – 155%;
2. Показатели выручки – 118% по отношению к 2011 году;
3. Показатели операционной прибыли – 111% по отношению к 2011 году;
4. Показатели чистой прибыли – 104% по отношению к 2011 году.

Важно понимать, что организационная структура является «скелетом» бизнеса, той основой, которая позволяет обеспечивать его жизнеспособность. На том уровне развития, на котором сегодня находится компания «XXX», семейная организационная культура и подход к управлению, который существовал начиная с 2009 года, уже не позволяет вовремя и быстро реагировать на сигналы рынка и делает бизнес менее поворотливым, что недопустимо в условиях жесткой конкуренции.

Рассмотрим соотношение расходов в выручке компании за периоды с 2009 года.

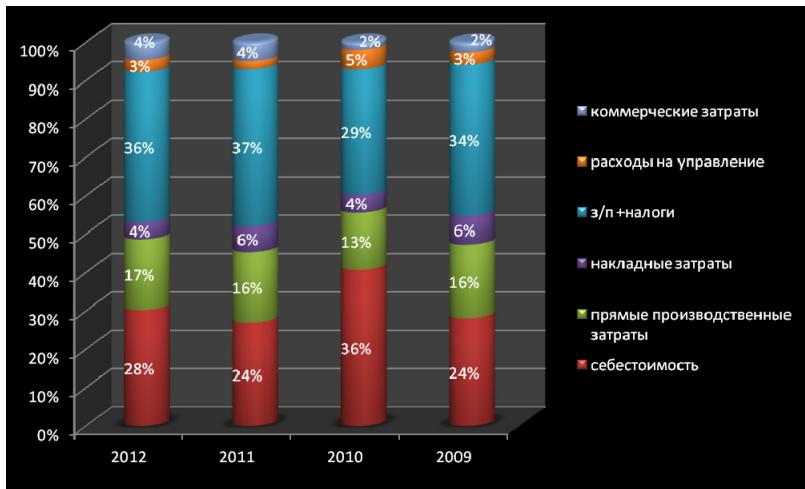


График 3. Доля расходов компании в соотношении с выручкой

Из представленного выше графика видно, что основной статьей затрат компании «XXX» является заработка плату сотрудникам.

Таким образом, получается, что доля расходов на заработную плату в 1 квартале 2012 года превышает плановые показатели на 13%. Это произошло из-за недовыполнения плановых показателей по продажам по направлениям.

Исходя из вышеуказанных данных, помимо перераспределения функционала между подразделениями в целях рационализации работы и обязанностей, следует еще обратить особое внимание на существующую систему стимулирования сотрудников. Поскольку возросший окладный зарплатный фонд лишь «съел» деньги, а не принес ожидаемое – хотя бы отчасти улучшение эффективности работы подразделений и компании в целом.

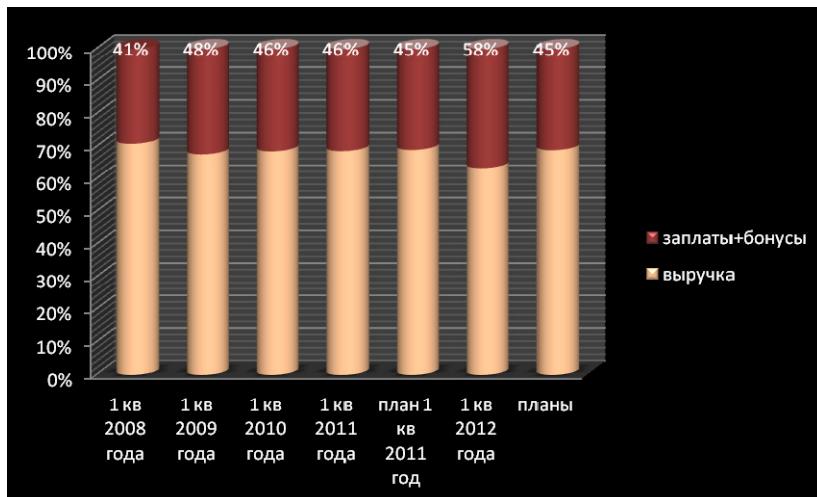


График 4. Доля расходов на заработную плату по отношению к выручке

Имеющиеся на сегодня бонусные схемы обладают рядом недостатков:

1. Не все категории сотрудников имеют системы стимулирования;
2. Мотивационные схемы, созданные в компании, функционируют отдельно и обособленно для каждой из категорий сотрудников. Это приводит к отсутствию взаимодействия между подразделениями и взаимоподдержки для того, чтобы все могли выполнить плановые показатели: менеджеры по продажам направления стационарных объектов в качестве показателей эффективности работы имеют 2 показателя – операционная прибыль от монтажа объектов и операционная прибыль от абонентской платы. При этом сотрудники инженерно-технической службы имеют только окладную систему. Поэтому получается, что монтажник или инженер получает одинаковый доход, несмотря на то количество объектов, которое он смонтировал или на которых произвел пуско-наладку системы в месяц: будь то 1 объект, или 20 объектов.
3. У сотрудников клиентского отдела в мотивационной схеме отсутствует показатель эффективности – удержание клиентов. Их бонусная схема построена на показателях операционной прибыли от домонтиажных работ уже существующих клиентов, операционной прибыли ремонтных работ и продаже услуги технического обслуживания. Поэтому естественный отток клиентов и отключение от обслуживания возрастают еще и из-за отсутствия грамотной политики обслуживания

клиентов и системы работы с клиентами, позволяющей удерживать клиентов на протяжении хотя бы средней продолжительности «жизни» – 2 года.

Организационная структура каждого отдельно взятого подразделения на сегодняшний момент подразумевает под собой отдельную должность для выполнения функций обслуживания клиентов и ведения документооборота подразделения; для каждого из направлений работает свой отдельно взятый экономист для снижения дебиторской задолженности; эффективность взаимодействия и коммуникаций нарушена, поскольку общение складывается через руководителей и отсутствуют прописанные и действующие регламенты работы.

С учетом всего вышеперечисленного, данный проект предлагает решение по оптимизации структуры компании, перераспределению функционала и изменению мотивационных бонусных схем сотрудников основных подразделений.

Оптимизация организационной структуры компании «XXX»

Проектирование и этапы внедрения проекта

Исходя из опыта накопленных знаний и не одной бизнес-практики, в процессе внесения изменений в организационную структуру управления предусматривается:

1) разработанный план внедрения изменений в структуру управления с просчетом вероятности его экономического эффекта и оценки рисков;

2) последовательная реализация изменений, так как глобальная перестройка механизма функционирования деятельности компании может вызвать риск «бунта» среди персонала.

При этом прежде чем начать разработку плана внедрения изменений в организационную структуру компании, необходимо помнить о том, что оптимизация структуры изменяет эффективность компании следующим образом (схема 4).

С учетом вышесказанного, для компании «XXX» был разработан следующий план внедрения изменений в организационную структуру компании:

1. Анализ ФОТ структуры компании на сегодняшний день.

2. Анализ загрузки персонала вспомогательных и обеспечивающих подразделений в части работы с клиентами (с помощью фотографий рабочего дня).

3. Перераспределение функциональных обязанностей и загрузки персонала вспомогательных и обеспечивающих подразделений в части работы с клиентами.

4. Карты мотивации сотрудников вспомогательных и обеспечивающих подразделений, подлежащих переводу в другое подразделение.
5. Анализ новой структуры, просчет ФОТ, затрат и доходов подразделения с учетом пожеланий сотрудников, полученных из карт мотивации.
6. Подбор, отбор и адаптация руководителя департамента клиентской поддержки.
7. Тестирование существующего персонала на предмет соответствия новым функциональным обязанностям.
8. Подготовка матрицы прав и ответственностей в разрезе департамента клиентской поддержки.
9. Подготовка регламента функционирования департамента клиентской поддержки в условиях перераспределенных функций и перемещения персонала.
10. Внедрение проекта.

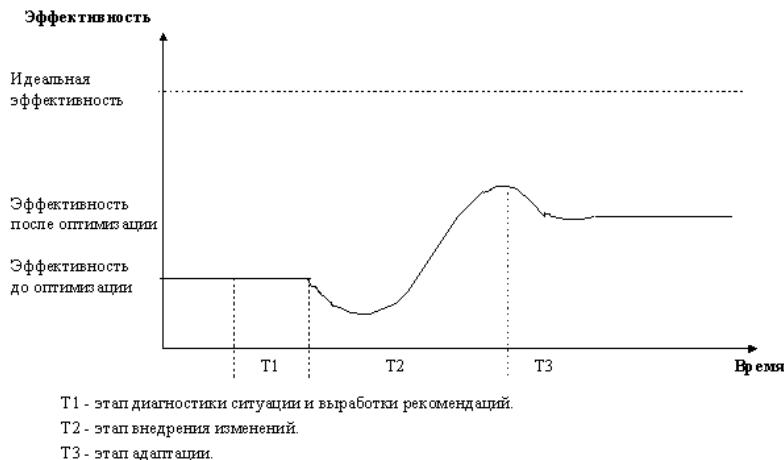
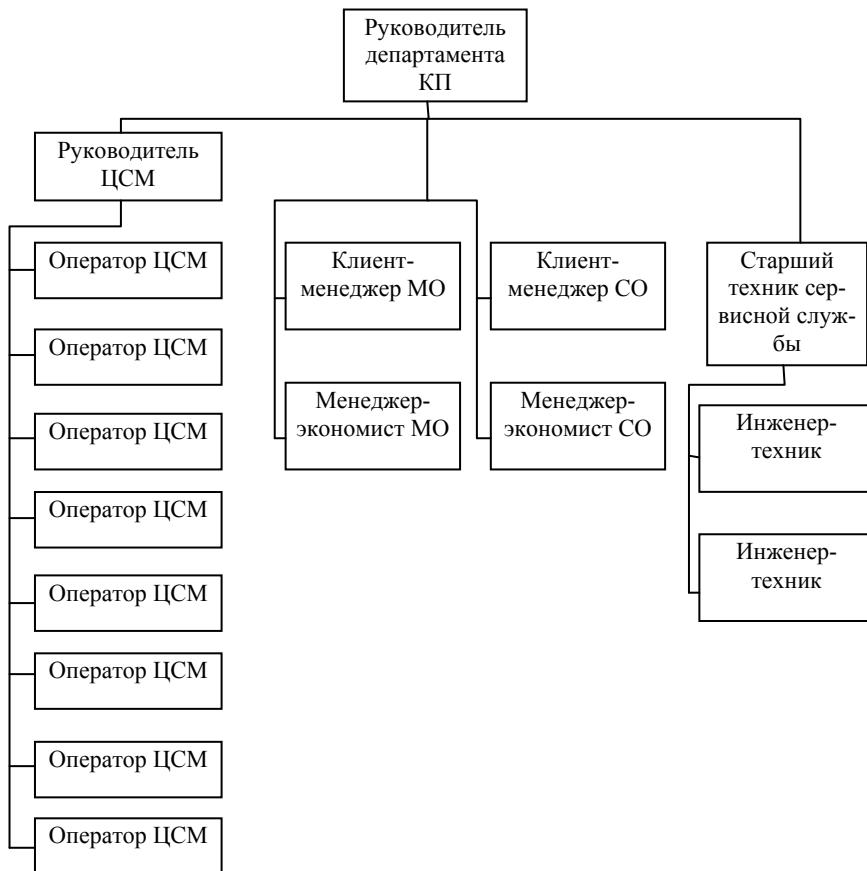


Схема 4. Изменение эффективности предприятия при оптимизации организационной структуры

Исходя из расчетов, которые были сделаны службой персонала совместно с финансово-экономической службой, после внедрения новой организационной структуры, ежемесячный ФОТ сократится на 800 000 руб. с учетом налогообложения и социальных и страховых выплат.

При этом функциональные обязанности 7 сотрудников, а именно: экономисты по дебиторской задолженности (3 человека), координатор отдела продаж, менеджеры по работе с клиентами (3 человека), – перераспределятся между четырьмя штатными единицами.

По предложенному проекту структура департамента клиентской поддержки будет выглядеть следующим образом:



**Схема 5. Новая организационная структура
департамента клиентской поддержки**

Таким образом, все 3 отдела департамента затронут изменения:

ЦСМ: сокращение должности заместителя руководителя ЦСМ из-за отсутствия загрузки на 40-часовую рабочую неделю. Обязанности данной должности распределяются между клиент-менеджерами МО и СО.

Сервисная служба: Количество выездов на ремонтные к клиентам за период с ноября 2011 года по март 2012 года сократилось почти вдвое и сегодня составляет порядка 76 выездов в месяц в среднем. Это озна-

чает, что на обработку и устранение такого количества неисправностей оборудования, монтажа или демонтажа оборудования у клиентов будет достаточно 3 человека. По прогнозам продаж и плановым показателям, возможно, в службу понадобится еще один сотрудник (инженер-техник) в декабре 2012 года.

Клиентская служба: каждого из сотрудников отдела продаж, которые работают с клиентами и обеспечивают документооборот, переведим в департамент клиентской поддержки. Теперь вся информация по клиентской базе: документооборот, сведения об установленном оборудовании и его работоспособности, платежах, размере абонентской платы, количеству выездов инженеров-техников на устранение неисправностей, – будет сосредоточена в одном подразделении.

С учетом анализа должностных обязанностей, количества клиентов и эффективности работы, можно уже сейчас сделать вывод, что 4 человека будет достаточно для выполнения обязанностей обслуживания клиентов. Однако для точной картины необходимо провести процедуру «фотография рабочего дня» для следующих сотрудников:

- координатор отдела продаж;
- клиент-менеджер МО;
- клиент-менеджер СО;
- ведущий клиент-менеджер СО;
- экономист по дебиторской задолженности СО;
- экономист по дебиторской задолженности МО.

Данная процедура поможет четко определить функционал, требуемый для выполнения в части работы с клиентами, определить необходимое время для выполнения той или иной обязанности и четко выявить компетенции, которыми должен будет обладать сотрудник для выполнения этой работы.

Помимо департамента клиентской поддержки предлагается также проанализировать загрузку технического отдела департамента стационарных объектов. Поскольку в 1 квартале 2012 года снизились продажи направления СО, количество менеджеров направления не может на сегодняшний момент обеспечить работой весь инженерно-технический состав отдела. Первое «грубое приближение» после анализа эффективности работы выявило необходимость сокращения 2-х штатных единиц монтажников и 1 инженера, параллельно подготовив для сотрудников технического отдела бонусную схему, позволяющую «заинтересовать» (в денежном эквиваленте) их выполнять работу по монтажу и пуско-наладке быстрее и качественнее. Таким образом, и менеджеры по продажам, и сотрудники технического отдела будут «заявлены» на одном общем показателе – сокращении себестоимости работы путем повышения эффективности работы (сокращение времени на монтаж одного объекта) при таком же высоком качестве.

На сегодняшний день мотивационная система менеджеров по продажам состоит из следующих показателей:

- операционная прибыль от стоимости монтажа объекта;
- операционная прибыль от суммы абонентской платы клиента за пользование услугой.

От каждого из показателей менеджерам установлен свой процент. При этом при недовыполнении плана и при перевыполнении им установлены корректирующие коэффициенты.

Операционная прибыль с проекта рассчитывается путем вычета себестоимости оборудования, установленного на объект, его доставки и стоимости монтажных и пуско-наладочных работ. Таким образом, в случае если планируемое время работы инженерно-технической службы на объекте увеличивается и бригада выезжает на объект большее количество раз (по часам), чем запланировано, рентабельность проекта падает, и менеджер, получается, теряет в прибыли, и компания, соответственно, тоже.

Поэтому предлагается разработать мотивационную схему для инженерно-технической службы, однако, прежде чем приступить к разработке, важно учитывать следующие принципы грамотной системы построения системы стимулирования:

- конкурентоспособность;
- мотивирующий характер выплат;
- справедливость системы выплат;
- простота и понятность системы стимулирования;
- индивидуальность;
- оптимальное соотношение базовых и переменных выплат [8].

Мотивационная схема для инженерно-технической службы должна быть ежемесячной, по итогам выполненных (законченных) монтажей и запущенных в работу объектов, подразумевать под собой некое депремирование: если объект не проходит проверку по техническим характеристикам проведения монтажных работ и пуско-наладки, в случае невыполнения сроков монтажа по необъективным причинам, некачественного монтажа или последующих выездов на объекты для устранения неисправностей по вине бригады монтажников.

Мотивационные выплаты (премии по итогам месяца) должны составлять не менее 40% от размера постоянных выплат сотруднику. В этом случае доход будет соответствовать пожеланиям сотрудников (исходя из данных, полученных из мотивационных карт) и верхнему зарплатному диапазону рынка (по исследованиям портала SuperJob за февраль 2012 года).

Оптимизация, как и почти все изменения в существующей структуре, – это достаточно сложный процесс. Ее необходимо проводить

постепенно и «мягко», и прежде всего здесь важно подготовить персонал к этим изменениям.

Поэтому необходимо провести ряд процедур для снижения рисков «бунта на корабле» среди персонала:

1. Информационное письмо по внутренней почте для всех сотрудников, в котором будет объяснена процедура «фотографии рабочего дня» и ее назначение.

2. Речь генерального директора в поддержку процедуры «фотографии рабочего дня» и ее необходимости с учетом результатов по 1 кварталу 2012 года, которые были объявлены сотрудникам в апреле 2012 года.

3. Подготовка процедуры сокращения должностей: просчет компенсаций, помочь в поиске работы сотрудникам – в составлении резюме, рекомендательных писем и пр.

При всем этом очень важно в данном случае (для руководства компании «XXX») заручиться поддержкой руководителей департаментов, поскольку именно их подразделения и бизнес-процессы, в которых они непосредственно принимают участие, будут ощущать на себе изменения в первые несколько месяцев, пока структура не «обкатается» и не начнет быть эффективной. Поэтому важно постоянное взаимодействие и привлечение руководителей подразделений к разработке и особенно внедрению новой организационной структуры, чтобы каждый руководитель понимал и принимал необходимость перемен и видел перспективу улучшения функционирования каждого из процессов, протекающих в компании.

Расчет эффективности внедрения проекта

При расчете эффективности предлагаемого проекта важно принимать во внимание условия, в которых на данный момент находится компания, причем как внешние, так и внутренние. Если говорить о внешней среде, то следует упомянуть такие факторы, как:

- факторы мирового рынка – колебания цен, валютных курсов, изменения международного законодательства и др.;
- политические факторы – особенности законодательства, политическая ситуация, формы собственности, политика правительства и др.;
- экономические факторы – состояние финансово-кредитной системы, поставщики, потребители, конъюнктура рынка, ценообразование и пр.;
- социально-демографические факторы;
- ресурсные факторы.

Все вышеперечисленное влияет на поведение бизнеса в целом и требует быть адаптивным к любым изменениям, происходящим вовне.

Что же касается внутренней среды, то в этом случае следует рассматривать персонал, технологии, которыми обладает компания, ее структуру и капитал [5].

Естественно, что любые изменения в компании происходят для увеличения ее прибыльности. С учетом показателей за первый квартал в компании «XXX» необходимо проводить изменения не только организационной структуры, но и в политике продаж, рекламе.

С учетом списка мероприятий, описанных выше, подготовка, внедрение, а также «обкатка» новой организационной структуры займет порядка 2 месяцев. При этом по экономическим расчетам организационная схема, предложенная данным проектом, будет дешевле существующей на 800 000 руб. ежемесячно. Таким образом, начав внедрение в июле 2012 года, уже в третьем квартале 2012 года компания «XXX» сможет достичь следующих показателей (график 5).

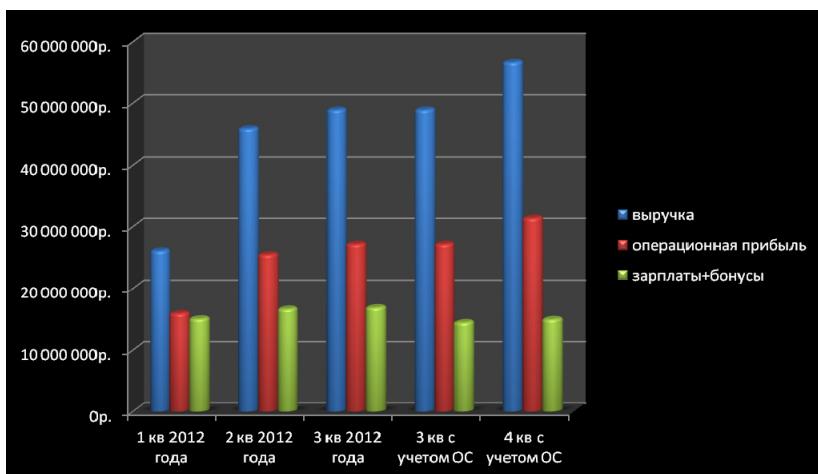


График 5. Показатели выручки, операционной прибыли и доли ФОТ при внедрении новой организационной структуры

При этом штатная численность сократится с 83 до 71 штатной единицы. Однако мероприятия, предлагаемые для проведения, позволят достичь таких результатов, не снижая при этом плановых показателей:

1. Перераспределение функций при сокращении числа сотрудников, занятых в обслуживании клиентов, ускорит процедуру автоматизации некоторых процессов, таких как: sms-оповещение клиентов об окончании срока действия платежа за пользование услугой, электрон-

ный документооборот в части подключения и отключения клиентов от обслуживания.

2. Быстрота взаимодействия между подразделением продаж направления стационарных и мобильных объектов с департаментом клиентской поддержки за счет исполнения регламентов работы.

3. Сокращение времени 1 продажи: менеджерам по продажам не придется выполнять обязанности по оформлению необходимых документов для клиентов (договор, счет на оплату, акты выполненных работ, дополнительные соглашения к договорам), поскольку эти функции полностью переходят в отдел по работе с клиентами.

4. Смена инструментов рекламного продвижения продуктов и услуг компании позволит увеличить количество входящих звонков и заявок через Интернет, что отразится на плановых показателях отделов продаж. Особое внимание необходимо уделить продвижению направления пультовой охраны, так как в этом сегменте идет прямая зависимость количества входящих запросов к сделкам:

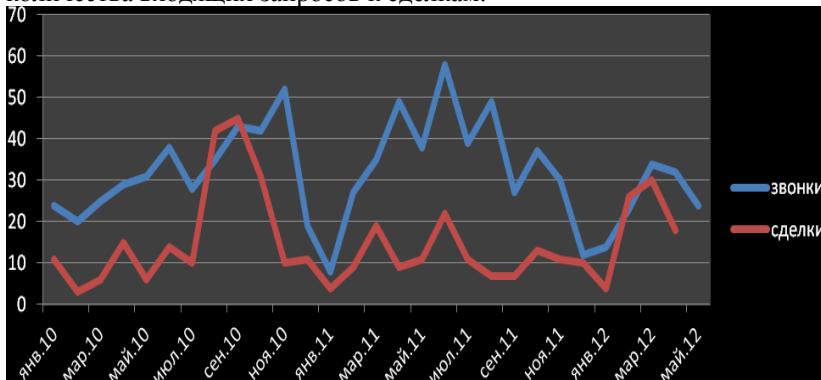


График 6. Соотношение количества входящих звонков по направлению пультовая охрана к сделкам

Планируемое увеличение – до 80 входящих запросов ежемесячно. При конверсии 1 к 5, можно получить до 16 новых клиентов ежемесячно только из этого направления продвижения пультовой охраны.

1. Грамотная и продуманная политика обслуживания клиентов позволит снизить процент отключения клиентов от пользования услугами минимум на 10%. Для этого закуплен программный продукт «Неодиалог», представляющий собой тренажер для отработки грамотного телефонного общения. Срок обучения менеджеров, операторов станции мониторинга и клиент-менеджеров займет около 2 месяцев. Это бизнес-симулятор ситуаций общения с клиентом. Тренажер нужен для организации корпоративного тренинга менеджеров по работе с клиентами (тренинг операторов call-центров, холодные звонки, продажи и

переговоры), объективной оценки их навыков. Симулятор моделирует ситуации обслуживания клиентов, переговоры с партнёром, диалоги с потенциальными заказчиками и клиентами, а также включает технологии обработки возражений, отговорок, претензий и негативизма со стороны клиентов. Ситуационные кейсы разрабатываются и записываются с использованием техник убеждения, невербальной речевой подстройки и ведения клиента под запросы компании. Данный программный продукт позволяет самостоятельно разрабатывать диалоги и кейсовые ситуации и моделировать реальное общение с клиентами. Ожидаемый эффект от обучения сотрудников отдела продаж – улучшение показателей конверсии «звонок – сделка» (как «теплый звонок», так и «холодный») минимум на 10%.

2. Эффективная бонусная схема для сотрудников основных подразделений (менеджеры по продажам и сотрудники инженерно-технической службы) позволит снизить время монтажа и, как следствие, увеличить рентабельность сделок и повысить мотивацию персонала и лояльность.

3. Наличие грамотного руководителя департамента клиентской поддержки снимет с исполнительного директора компании «XXX» ряд обязанностей по контролю исполнения поручений и позволит сосредоточиться не только на оперативной деятельности, но и больше времени уделять стратегическому планированию.

При сохраненных плановых показателях и уровне продаж, который существует на сегодняшний момент(и запланирован до конца 2012 года), чистая прибыль, заработка одним сотрудником компании, будет следующей (график 7).

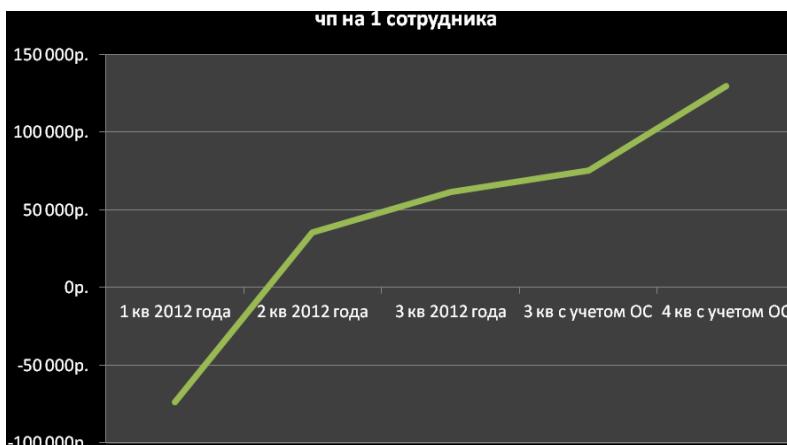


График 7. Показатели чистой прибыли на 1 сотрудника при внедрении новой организационной структуры

Таким образом, внедрение данного проекта позволит в долгосрочной перспективе не только улучшить эффективность работы компании, но и покрыть явный «провал» по выполнению плановых показателей, образовавшийся по итогам первого квартала 2012 года.

Изменения, которые затронут структуру управления, не столь существенные, насколько могут казаться: на сегодняшний день линейно-функциональная организационная структура отвечает целям и задачам, стоящим перед компанией, и, вместе с тем, важно обратить внимание на бизнес-процессы, протекающие внутри организации, которые тормозят развитие в желаемых темпах.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодняшний рынок, постоянные изменения тенденций и жесткая конкуренция почти во всех сферах заставляет и обязывает малый и средний бизнес быть очень гибким и готовым к любым изменениям внешней среды. Чтобы быстро реагировать на сигналы внешней среды, нужна максимально подходящая и эффективная организационная структура. Именно грамотная система управления персоналом и распределение функционала между сотрудниками позволяет быстро адаптироваться к меняющимся условиям рынка и быть максимально прибыльными, не «утяжеляя» при этом пакет своих собственных расходов.

Конечно, идеальной организационной структуры не бывает, но если структура компании соответствует целям и стратегии, организационной культуре и ряду других факторов, то это уже половина успеха при наличии грамотной команды сотрудников и профессиональных управленцев.

В ходе работы над данным проектом, исходя из целей, которые были поставлены в самом начале – оценка эффективности организационной структуры компании «XXX» и проектирование новой организационной структуры для улучшения эффективности работы организации в целом, нами были выполнены следующие задачи:

- проанализирована и оценена существующая структура компании «XXX»;
- разработаны мероприятия по совершенствования структуры и улучшению ее эффективности;
- просчитана возможная эффективность внедрения новой организационной структуры.

Для улучшения эффективности работы компании «XXX» и совершенствования организационной структуры предлагаются следующие мероприятия:

1. Оценить и проанализировать функционал обеспечивающих и вспомогательных подразделений с помощью инструмента «фотография рабочего дня» и перераспределить функционал в целях избегания дублирования обязанностей.

2. Перестроить структуру департамента клиентской поддержки, а именно двух отделов: отдела по работе с клиентами и сервисной службы.

3. Пересмотреть состав инженерно-технической службы, сократить минимум 2 штатных единицы с учетом среднего ежемесячного количества монтажей.

4. Автоматизировать часть функций, выполняемых сегодня вспомогательными и обеспечивающими подразделениями: документооборот подключения и отключения клиентов от обслуживания, уведомление клиентов о периоде оплаты пользования услугой.

5. Сократить отдел взаиморасчетов с контрагентами, переведя сотрудников этого подразделения в клиентскую поддержку ДКП, добавив обязанности в части обеспечения документооборота по новым клиентам направлений – мобильные и стационарные объекты вместо автоматизированных (автоматическое sms-уведомление вместо телефонных «обзвонов»).

6. Сокращение должностей координаторов отделов продаж в направлениях мобильных и стационарных объектов и распределение функционала этих должностей между сотрудниками отдела по работе с клиентами.

Предложенные меры уже в течение двух месяцев начнут давать свои результаты сразу в нескольких направлениях:

- постепенное сокращение расходов на ФОТ;
- первоначальное снижение эффективности работы департамента клиентской поддержки в части обработки заявок в связи со сменой руководителя и перераспределением обязанностей – увеличится время работы с каждым клиентом и запросом. Ожидаемый спад эффективности по всем показателям на 30–40%;
- по истечению трех-четырех месяцев плавное увеличение эффективности работы отделов продаж и отдела по работе с клиентами.

При внедрении данного проекта следует учесть еще и тот факт, что какой бы идеальной ни была организационная структура, как бы слаженно ни были прописаны бизнес-процессы, протекающие внутри компании, какой бы благоприятной ни была внешняя среда, бизнес не будет успешным, если кадровый состав недостаточно профессионален и квалифицирован, не имеет мотивации к выполнению поставленных задач. Поэтому важно, чтобы руководители на местах имели возможность постоянно совершенствовать свои управленческие навыки, что-

бы специалисты постоянно повышали свою квалификацию и топ-составу важно следить за тем, чтобы уровень лояльности и мотивации персонала в компании держался на высоком уровне. Тогда любые, даже самые амбициозные идеи могут быть реализованы и сработают на благо компании.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л. Управление персоналом: Учебник для вузов.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2006. – 194 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. – 2-е изд., доп. и перераб. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. – <http://www.smartcat.ru/Referat/Management/baseofmanagementbygolA.shtml>
3. Иванова Т.Ю. Теория организаций. – СПб.: Питер, 2004. – С. 269.
4. Корпоративный кодекс компании «XXX».
5. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2003. – С. 19.
6. Маркетинговое исследование отдела развития компании «XXX» по итогам 2011 года.
7. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 10 с.
8. Мурашева Е.Б. Организационная структура предприятия: Лекции. 2011.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 138 с.
10.
<http://hrm.ru/db/hrm/2D83ACD6C0A9FB64C32569E40057F63E/category.html>

КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

(сборник статей)

Выпуск 4

Ответственный редактор – *Т.Ю. Базаров*

Корректор – *Н.А. Соколова*

Компьютерная верстка – *Т.В. Гаранова*

Подписано в печать 15.07.11.

Формат 60x90 $\frac{1}{16}$. Объем 10,0 печ. л. Тираж 500 экз.

Институт практической психологии
101000, Москва, ул. Петровка, 12, оф. 222.

E-mail: ipp@hse.ru

www.ipp-hse.com

Отпечатано в типографии _____

Адрес _____