
Светлана Иванова



ЛОВУШКИ HR-БРЕНДИНГА

КАК СТАТЬ
ЛУЧШИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ
И КАНДИДАТОВ



альпина
ПУБЛИШЕР

Москва
2019

УДК 658.3
ББК 65.291.6
И21

Редактор Алиса Черникова

Иванова С.

И21 Ловушки HR-брендинга: Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов / Светлана Иванова. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 242 с.

ISBN 978-5-9614-2141-5

HR-брендинг позволяет компании создать позитивную репутацию на рынке труда, снизить текучесть кадров, привлекать и удерживать лучших кандидатов. Да, можно добиться впечатляющих результатов минимальными средствами. Но вы встретите на пути множество ловушек.

Светлана Иванова — самый авторитетный в России специалист в области управления персоналом — рассказывает об основных сложностях HR-брендинга. Почему награда сотруднику или подарок клиенту может вызвать негативные эмоции, что может пойти не так при адаптации новичков, как сделать корпоративные мероприятия действительно полезными? Вы научитесь проводить исследования лояльности и сможете выстроить реально работающую корпоративную культуру.

УДК 658.3
ББК 65.291.6

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу mylib@alpina.ru.

ISBN 978-5-9614-2141-5

© С. Иванова, 2019
© ООО «Альпина Паблишер», 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ЛАНЬ®

1. Ловушка наград и подарков	5
Как получить максимальный КПД	
О чем говорят и молчат подарки и награды?	6
Ловушка выбора. Почему из лучших побуждений выбирают не то	10
Что мы хотим сказать подарком или призом и подходом к его выбору и вручению?	12
Удивительно и оригинально, а не по стандарту.	20
Используйте все возможности и ресурсы	24
Бонус или награда?	29
Некоторые распространенные ловушки награждения и признания	31
2. Ловушки фальши и показухи	35
Эффективные технологии формирования и укрепления корпоративной идеологии и культуры	
Management by Values: управление по ценностям, на основе определенной идеологии	36
Типология корпоративных культур по Моугону–Блейку	43
Влияние преобладающего типа референции на изменение, формирование, поддержание или корректировку корпоративной культуры и идеологии	51
3. Ловушки корпоративов,	55
или Как сделать из мероприятий фактор развития и мотивации, а не разочарования	
«Пляшем от печки», то есть от цели: чего мы хотим добиться с помощью мероприятия	56
Изучаем мотивы, потребности и предпочтения	60
Одним выстрелом — двух зайцев, или Как получить дополнительный выигрыш от организации мероприятия своими силами	63
4. Идеология и управление по ценностям. Зачем?	97
5. Исследования лояльности, мотивированности, вовлеченности	101
Основные ловушки	

6. Ловушки мотивации	115
Почему мы не видим самого очевидного и простого. Мотивация с помощью «Метода естественных выгод»	
7. Основные технологии рекламы и PR для привлечения кандидатов	119
Небольшие откровения и открытия в результате подобных исследований	122
Анонс вакансий. Как его сделать наиболее эффективным?	123
Как повысить уровень доходимости?	125
8. PR при внедрении изменений	129
Технология «5 В» внедрения изменений	135
9. Грамотные коммуникации и PR на этапе адаптации новых сотрудников	141
«Справочник новичка»	142
Welcome-тренинг	145
10. Технологии коммуникации и влияния	147
Говорить на своем языке	147
Лингвотерапия в корпоративных коммуникациях.	151
И снова о стремлении и избегании...	154
Буду делать и сделаю.	156
О безличном	157
Об условном	158
Сторителлинг — истории успеха и «народные герои»	159
Рефрейминг	163
Элементы психодрамы, или Метод обмена ролями	167
Приложение 1. «Ложное тестирование» по проективным вопросам (образец)	169
Приложение 2. Опросник по итогам проведения корпоративного мероприятия (образец)	171
Приложение 3. Опросник мотивированности и удовлетворенности (образец)	173
Приложение 4. Опросник для выявления рабочих предпочтений (образец)	174
Приложение 5. Анонс вакансии (образец)	176
Приложение 6. Сторителлинг	177
Приложение 7. Примеры статей как элемента HR-брендинга	180
Приложение 8. Пример интервью как элемента HR-брендинга	203
Приложение 9. Кейсы ведущих компаний	209



1 ЛОВУШКА НАГРАД И ПОДАРКОВ

Как получить максимальный КПД

Дорог не подарок — дорого внимание.

РУССКАЯ ПОСЛОВИЦА

Кто умеет дарить, тот умеет жить.

ФРАНЦУЗСКАЯ ПОСЛОВИЦА

Добрым словом я могу питаться два месяца.

МАРК ТВЕН

Давайте взглянем на ситуацию с необычной стороны: может ли награда или подарок для сотрудников и клиентов оставить их безразличными или даже вызвать негативные эмоции? Если да, то как добиться противоположного эффекта?

Увы, за время своей практики в HR-е, тренинговом и консалтинговом бизнесе я неоднократно наблюдала, как награды и подарки вызывали либо нулевую, либо отрицательную реакцию. Сначала давайте разберемся в механизме восприятия наград и подарков, именно это будет путем к ответу, как избежать ловушек и добиться позитивного эффекта. Сразу скажу, что польза от обсуждения этой темы будет не только для работы, но и для личной жизни. Итак, ловушки внутри ловушки наград и подарков.



О ЧЕМ ГОВОРЯТ И МОЛЧАТ ПОДАРКИ И НАГРАДЫ?

Как-то раз мы общались с моей бывшей сокурсницей, с которой по сей день у нас дружеские отношения, и она рассказала мне, что недавно читала книгу Гэри Чепмена «Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику»*. Мы стали обсуждать эти языки, себя и своих мужей. И вот один из «языков любви» — подарки — вызвал у меня вопрос о том, как по-разному делаются и воспринимаются подарки. Я предложу на ваш суд несколько самых распространенных типов подарков и наград и их восприятия.

1. Эквивалент денег

Один из очень распространенных сейчас вариантов подарка — сертификаты на приобретение чего-либо. Причем я сейчас говорю о них именно как о коллективных подарках, когда всем (или по гендерному признаку) презентуется или дается в награду одно и то же. С моей точки зрения, это самый неудачный вариант. С одной стороны, нет торжественности и «памятности» (то есть то, что будет долгие годы напоминать о даре или награде), с другой — нет полной свободы, как при получении денег. Может быть, сейчас человеку вовсе не нужна косметика или спортивные товары либо он вообще не любит этот бренд или розничную сеть. Я бы сказала, что этот вариант для ленивых, тех, кто не хочет приложить фантазию и эмоции для выбора награды или подарка. Тогда уж лучше деньги. Хочу заметить, что я не отношу все, что только что сказала, к индивидуально и с фантазией подобранным сертификатам. Но об этом позже.

* Чепмен Г. Пять языков любви. Как выразить любовь вашему спутнику. — СПб.: Библия для всех, 2018.

2. Торжество

Не так важен в данном случае сам приз/подарок, как обстановка его вручения, обыгрывание ситуации. В ряде случаев приз/подарок может быть вообще нематериальным. Приведу несколько подобных примеров из практики.

- Опубликована «история успеха» (success story — в международной практике менеджмента) в корпоративных СМИ при условии, что они достаточно раскручены и престижны в коллективе (про СМИ и их правильное использование мы поговорим отдельно). В некоторых регионах/городах это может быть публикация поздравления в местной прессе.
- Встреча с топ-руководителем в неформальной обстановке или же представление топ-топ-топ-руководителю. Первое — это может быть обед или ужин, при этом стоит помнить, что если руководитель не может или не хочет создать позитивную и неформальную атмосферу, то это все превратится в пытку. Кстати, я в нескольких компаниях, которые по понятной причине не буду называть, слышала именно про такое развитие событий. Про «топ в кубе» вспомню, что в годы моей работы HRD в международной корпорации мы практиковали в период бизнес-планирования, когда приезжало высокое руководство из Европы, следующее: договаривались и специально выделяли время для того, чтобы представить нескольких лучших сотрудников. Многие, кто удостоился этого, очень гордились. Это также может быть представление лучшего сотрудника филиала, лучшего производственника генеральному директору, который приезжает в филиал крайне редко, поэтому тоже попадет «в топ в кубе».

- Фильм о лучшем сотруднике/сотрудниках, который снимается заранее. В моей практике это выглядело так: интервью с руководителем и коллегами тех, кого мы хотели наградить (можно и с ними самими, но тогда не получится сюрприз), несколько фотографий или видеофрагментов разных лет работы в компании. А также, для неформальной атмосферы фильма, мы просили сотрудников прислать несколько фотографий или видеофрагментов из частной жизни — семья, хобби, путешествия.
- Торжественно и вместе с тем интересно обыгранное награждение. Например, в Johnson & Johnson Medical я организовывала по итогам года выезд за рубеж как награду всем за огромный рост продаж и перевыполнение плановых показателей. Апогеем его был гала-ужин: с вечерним дресс-кодом, большой программой, одним из важнейших аспектов которой было награждение нескольких номинантов по итогам года. Сцена, софиты, речь руководителя в честь награждаемого, памятное фото, аплодисменты зала. Плюс... забавное задание, которое награждаемый сотрудник вместе с руководителем должен был отработать. А сама материальная награда была крайне незначительной, так, для приличия. Но к такой награде все очень стремились и гордились ее получением.
- На одном из производственных предприятий, где было свое радио, практиковали поздравления с достижениями или серьезными личными праздниками по радио.

3. Практично

Это самое понятное — надо использовать в качестве подарка/награды или деньги, или то, что человеку действительно нуж-



но. То есть для этого необходимо предварительно опросить сотрудников. Однако стоит иметь в виду, что такой формат эффективно работает, только если это низкооплачиваемый персонал либо стоимость «вещи» существенна и заметно превышает месячный доход сотрудника.

4. Моя мечта, и НЕТ жабе, которая душит

У многих из нас есть какие-то желания, которые осуществить мешает та самая «жаба». То есть нечто совсем даже не практичное, но доставляющее удовольствие, радость, необычное впечатление. Например, полет в аэродинамической трубе, запись вокала, мастер-класс по визажу, ужин в темноте, тайский массаж. И многое другое. Поверьте, радость от такого подарка будет долго помниться! Главное — знать, что может стать таким желанным подарком: кому-то экстрим в радость, а кому-то принесет один стресс, кто-то любит необычное, а кого-то это напрягает.

5. Фантазия и красота

Красиво, эффектно, необычно, творчески представлены как сам подарок, так и процесс награждения. Об этом я расскажу чуть позже и приведу конкретные примеры таких подарков и/или их вручения.

6. От всей души

Что это может быть? Как-то я в качестве приза одному из отделов компании использовала собственноручно испеченный пирог (я хорошо готовлю, что важно). Это может быть что-то сделанное своими руками для сотрудника или сотрудников. Например, я неоднократно делала фильмы для корпоративов в своей компании. Это вовсе не сложно и к тому же бесплатно, если не гнаться за голливудскими эффектами.

А моя бывшая коллега и ныне подруга Юлия Петушкова, уходя из дивизиона, которым руководила, на повышение внутри компании, **каждому** из руководителей отделов подарила **разные** книги по управлению моего авторства с моим автографом и **каждому** написала большое персональное пожелание. Вот это действительно от души! Это могут быть стихи, сочиненные кем-то из коллег, или спетая в честь поздравляемого или награждаемого песня, причем спета она должна быть именно коллегами.

Еще один вариант подарка от души — приветственный подарок в ПЕРВЫЙ день работы. Это может быть корпоративный сувенир, например ручка или чашка с логотипом компании. Я когда-то, руководя преимущественно женскими коллективами, дарила красивую розу. А мужчинам — коробку шоколада. Почему «от всей души»? Ключевое сообщение такого подарка — мы рады тебе, твоему приходу, а не тому, что ты прошел испытательный срок или аттестацию. Мы просто рады тебе как новому члену нашей команды. С моей точки зрения, в данном случае именно это важно.

7. Со смыслом

Чуть позже об этом подробно расскажет эксперт-консультант, специализирующийся на брендинге, включая HR-брендинг, и на подарках как элементах корпоративной коммуникации.

ЛОВУШКА ВЫБОРА. ПОЧЕМУ ИЗ ЛУЧШИХ ПОБУЖДЕНИЙ ВЫБИРАЮТ НЕ ТО

В одной из компаний награждали лучших по итогам года сотрудников в нескольких номинациях, а также делали подарки тем, кто проработал дольше скольких-то (не помню уже

точно, сколько именно) лет в компании. Все это происходило на новогоднем вечере, очень красивом и торжественном. Кроме того, были приглашены руководители ведущих партнеров-дистрибьюторов, и их также награждали и дарили им подарки. Меня пригласили на это торжество, так как я длительное время работала с этой компанией как тренер и консультант, поэтому не могла заранее знать сценарий и то, как все это подготавливали. Поэтому для меня было несколько шокирующих (в хорошем смысле слова) моментов. ВСЕ награды и подарки были разными. Кому-то тур за границу, кому-то ноутбук, кому-то сертификат на экстрим типа прыжка с парашютом или на мастер-класс визажа. Потом я поинтересовалась у директора по персоналу, почему подарки и награды были у всех разные и по какому принципу они выбирались. Суть была в том, что за полгода до окончания конкурса, то есть когда было еще непонятно, кто выиграет, **все** заполнили **маленькие** анкеты, состоящие их трех вопросов:

- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет около 100 у.е.?
- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет 150 у.е.?
- Какую награду/приз вы хотели бы получить, если бюджет составляет 200 у.е.*

Каждый сотрудник прислал свои ответы, и все стали ждать своего часа, а именно момента, когда до конца конкурса оставалось две-три недели. Было уже понятно, кто займет

* Суммы здесь указаны условные, они могут быть как заметно больше, так и заметно меньше — в зависимости от уровня дохода награждаемых, их статуса и возможностей бюджета компании. Основное — это ступенчатый принцип.

призовые места, но при этом еще имелся запас времени на поиск и приобретение призов. Так и получилось, что каждый был доволен и счастлив, поскольку кроме признания получил еще и то, чего действительно хотел или в чем нуждался.

ЧТО МЫ ХОТИМ СКАЗАТЬ ПОДАРКОМ ИЛИ ПРИЗОМ И ПОДХОДОМ К ЕГО ВЫБОРУ И ВРУЧЕНИЮ?

Начну с бытового. Нередко на Новый год и другие праздники люди дарят друг другу абы что, а потом этот предмет несколько раз передаривается (и хорошо, если не вернется к первому звену цепочки). Такой подарок абсолютно не ценен и сам по себе, и с точки зрения формирования взаимоотношений между людьми. То же самое нередко бывает при вручении подарков сотрудникам компании по какому-либо поводу, личному или корпоративному. Сразу оговорюсь, что я не веду речь о подарках и наградах для людей с таким уровнем дохода, при котором не удовлетворены базовые потребности: в этом случае лучше всего вручить денежную сумму. Бездушные подарки говорят сотрудникам или клиентам: «Мы не думаем о вас, мы просто формально отбываем номер». Как вы сами прекрасно понимаете, такое сообщение вряд ли повысит лояльность в коллективе или среди клиентов.

Давайте задумаемся, что же мы хотим сказать с помощью подарка или приза, оставив пока в стороне сценарий вручения.

В том кейсе, где каждому вручался уникальный в чем-то подарок, полностью соответствующий желаниям человека, призы-подарки «говорили»: «Мы любим и ценим индивидуальность каждого, нам действительно важно, чтобы вы получили радость и удовольствие». И это, безусловно, прекрасно.

Возможно, кто-то сейчас возразит мне, что это применимо только в небольших компаниях, как и любой индивидуальный подход к мотивации. А я скажу на это, что при внедрении каскадной нисходящей системы мотивации индивидуальный подход может быть в любой организации. Это значит, что каждый руководитель отвечает за подобный подход на своем уровне, при этом он обучен и вооружен инструментами диагностики и мотивирования. А вот за обучение и «вооружение» отвечает HR-служба, опять же в крупных компаниях — по уровням. То есть HR-директор отвечает за уровень директоров и далее вниз по иерархической структуре.

Чтобы основываться не только на своем опыте, я обратилась к Юлии Прохоровой, которая профессионально занимается консалтингом в области брендинга и запуска новых продуктов/услуг. В ее компании есть направление «Правильные подарки». Собственно, чуть раньше я обещала вам этот рассказ. Далее привожу беседу с Юлией, генеральным директором компаний «Лорижин Натюрель» и «Лорижин Консалт».

— Юлия, можно ли сказать, что подарки сотрудникам и клиентам, а также призы-награды — важная часть HR-брендинга? Какие аргументы за и против сейчас актуальны для рынка в РФ?

— Совокупный оборот российского рынка подарков, по оценкам исследовательской компании Step by Step, около \$10 млрд США в год. Рост рынка стабилен и составляет 10–20% в год.

Согласно известному высказыванию популярного норвежского писателя Эрленда Лу, ценность подарка заключена не в нем самом, а в тех отношениях, которые он строит между дарителем и получателем. В этой связи многочисленные ежедневники, ручки, диски, термосы и флешки с логотипом —

неужели это все, на что способны маркетологи агентств и компаний?

Хочется верить, что и времена, когда стандартная бутылка шампанского с мандаринами или просто бутылка коньяка в коробке были стандартным подарком клиенту, миновали. Конечно, пока я еще наблюдаю подобные запросы, особенно у компаний с пришедшим из «лихих 90-х» стилем руководства и коммуникаций.

Однако ситуация меняется. И отрадно, что мы, поставщики и компании-заказчики, можем формировать этот рынок. Работая на нем в течение трех лет, компания «Лорижин Натюрель» накопила достаточный опыт в подарочном маркетинге.

— *В чем особенность выбора именно корпоративных подарков/призов/наград?*

— Сразу оговорюсь, что подбор корпоративных подарков и сувениров имеет ряд сложностей по сравнению с выбором стандартных подарков.

Когда вы дарите подарок клиенту, сотруднику или партнеру, необходимо:

- унифицировать подарки по полу и возрасту;
- при необходимости, напротив, индивидуализировать, подстроившись под пол, возраст, должность;
- выстроить градацию по цене подарка и важности клиента/партнера/сотрудника.

Только задумайтесь: подарок не просто выражает вашу признательность и любовь к тому, кому предназначен, он может и должен нести в себе те или иные идеи.

— *Какое же ключевое сообщение может вкладываться в подарок?*

— Давайте рассмотрим основные варианты.

1. Подарок, выражающий ценности и идеалы компании.

Как правило, в крупных корпорациях есть прописанная миссия или система ценностей. Можно использовать их как основу «подарочной коммуникации». Например: «Мы заботимся о вас. Мы оберегаем своих сотрудников. Мы несем ответственность за наших пациентов». Подобные значимые слова и фразы надо обыграть в подарках. Выражением заботы может стать плед, теплый шарф, чашка с вязаной накладкой.

Если это ценности командной работы, подойдет пазл с изображением всех членов команды, а если вы хотите подчеркнуть развитие регионов и их вклад в общую цель — подарите пазл-карту. Или другой пример: вы демонстрируете прозрачность в подходе к бизнесу и дарите набор прозрачнейшего меда, в котором видны веточки лаванды, хвои, василька. Для иностранных партнеров подойдет все, подчеркивающее русские корни компании, вашу верность добрым традициям (например, гжель в подарок от авиакомпании)

2. Подарок с экологической направленностью.

Забота о природе, экологии, а также о своем здоровье и красоте наконец-то стала для многих людей и компаний значимым фактором. Экологичные и натуральные подарки не только красивы и эстетически приятны: они должны доносить до сотрудников и партнеров идею отношения человека, компании к природе и окружающей среде.

К экологичным подаркам можно отнести набор натуральной косметики в перерабатываемой упаковке с описанием безопасности состава. Или набор экотоваров для офиса: ручка, блокнот, папка — все из перерабатываемой бумаги. Очень важно при этом соблюдать заявленную ценность и в упаковке. Крафтовая коробочка, деревянный ящик,

отсутствие пластика и химической краски — все это соответствует эконаправленности. Также важно информировать сотрудников о конкретных делах компании — сколько мы высадили в этом году деревьев (или спасли с помощью использования переработанных материалов).

3. Подарок, несущий идею ЗОЖ — спорта и питания.

Если ваш клиент, партнер или сотрудник разделяет идею здорового образа жизни, такие подарки будут приятны, полезны и укрепят ваши взаимоотношения. Подарок партнерам сети магазинов «Город-Сад» включал эксклюзивные продукты питания — кокосовое масло, ореховую пасту, здоровые снеки и напитки. Кроме того, 15% от продажи подарков компания перечисляла в фонд борьбы с последствиями инсульта.

4. Подарок, несущий идею социальной ответственности.

Сегодня рядом с нами существует множество благотворительных и волонтерских организаций, которые заботятся о социально незащищенных категориях.

Забота о стариках и ветеранах. Так, например, два раза в год (ко Дню Победы и на Новый год) благотворительный фонд «Хорошие люди» проводит акции помощи старикам и ветеранам. У многих из тех, кто живет в доме престарелых, нет близких людей. Они радуются любому подарку, вниманию, улыбке, объятию. И в этом году, 17 декабря, ребята готовят подарки. Поздравления отправятся в пансионат «Коньково». В пансионате 160 стариков, для большой компании столько подарков не проблема, а этот мир станет теплее на 160 улыбок. Баночка джема или варенья, теплый плед или тапочки, душевная упаковка — все это очень ценится стариками. Также помощь требуется ветеранам ВОВ из

поселка Мстера Владимирской области. Если нет особенного бюджета на благотворительность, вы можете вспомнить про не очень ликвидный для продажи, но хороший товар или товар с истекающим сроком годности.

Поддержка домашних производителей. Что такое домашний, семейный производитель? Это прежде всего качество, потому что семья делает все так хорошо, как делала бы для себя. Это эксклюзив — ведь все это штучные экземпляры. К сожалению, небольшим производствам сложно найти средства для масштабирования бизнеса, на красивые дорогие этикетки и упаковку (на маркетинг, одним словом). Однако керамика ручной работы, мед с собственной пасеки, своя выпечка — эти сувениры оставят добрый след в душе ваших партнеров, а вам помогут стать социально ответственной компанией.

Забота о малоимущих и многодетных семьях и детях-сиротах. Проект «Хорошие люди» не забывает о детях. В данный момент проходит акция в помощь детской школе, которую на свои деньги открыл житель поселка Владимирской области, сняв деревянный дом. На содержание школы денег нет, а ребята были бы рады школьным принадлежностям, предметам гигиены, игрушкам. Уже не первый год социальная организация «МногоМама» дарит благотворительные подарки своим подопечным — малообеспеченным многодетным семьям. Продукты, одежда, игрушки — все это принимается с радостью и благодарностью.

Забота о людях с ограниченными возможностями. Здесь все может быть наоборот. Люди с ограничением зрения или слуха порой создают уникальные подарки, которые вы сможете приобрести и поддержать их, тем самым рассказав вашим партнерам, кем созданы эти необыкновенные подарки. Прекрасный пример — подарить в качестве упаковки



знаменитую советскую авоську. Но она будет с вашим логотипом, оригинальная, а главное — создана руками слепых (проект «Авоська дарит надежду»).

5. Подарки детям сотрудников.

В прошлое уходят всевозможные наборы конфет в кремлевских башнях и плюшевых медведжатах. Дети сотрудников имеют отношение к компании, гордятся работой своих родителей, а потому можно подойти к вопросу выбора детских подарков более креативно. Почему бы не устроить корпоративную елку с элементами развивающей игры, не сделать квест или игру на тему маркетинга или продаж? Дети смогут запустить свои рекламные кампании и даже снять ролики. Подобную игру предлагает московский центр детского и подросткового развития «Желай-Делай». Во время игры ребята вообразят себя сотрудниками рекламных агентств, разработают медийную и креативную стратегию, снимут ролик и даже протестируют его на целевой аудитории. Если говорить о самых маленьких, то можно подарить наборы деревянных игрушек для конструирования, сделанных вручную на семейном производстве. Это полезно, экологично и социально.

6. Полезные бизнес-подарки сотрудникам и партнерам.

Бизнес-подарки, пожалуй, старейшая часть в этом сегменте. И самая избитая в плане идей. Важно, чтобы ваш ежедневник или планировщик имел практическую ценность для сотрудника или партнера, отражал нестандартный подход. Хорошо было бы сделать планировщик на заказ, с целями компании на год, с корпоративными датами, сроками запуска новинок и пр. Если вы используете флешку или диск, можно записать на них важную информацию или презентацию.

— Кстати, к теме бизнес-подарков я бы добавила сертификаты на обучение профессиональным или личностным навыкам, а как особую награду мы использовали оплату МВА за особо выдающиеся заслуги. Позднее я отдельно расскажу о некоторых интересных возможностях в этой связи*. Юля, вернемся к твоему рассказу.



7. Обыгрывание продуктов компании, особенно при запусках новинок.

Продукты компании могут стать отличным предметом для обыгрывания в подарках и сувенирах. Это нестандартно, креативно и останется в памяти надолго.

Например, для медицинской компании это может быть набор пряников в виде инструментов, а для автомобильного бренда — набор шоколадных инструментов в брутальном ящике. Если ваша компания производит продукцию с натуральными аромамаслами, вы можете напомнить об этом, подарив вкусно пахнущие свечи со своим логотипом.

— Спасибо Юле за интересный экспертный рассказ, а мы продолжим разговор с вами, дорогие читатели, а потом приведем еще несколько историй и советов от экспертов**.



* В конце беседы на эту тему я приведу некоторые полезные, с моей точки зрения, ресурсы для подарка-образования.

** Полезные ссылки от Юлии: www.lorigine-consult.ru — подарки на заказ, корпоративные подарки, бизнес-подарки, натуральные подарки; «Хорошие люди» — <https://www.facebook.com/GoodPeople/> (благотворительные подарки старикам); «МногоМама» — <http://mnogomama.com/> (подарки малообеспеченным многодетным семьям); «Авоська дарит надежду» — <http://avoski.livejournal.com/197633.html> (авоська в подарок, произведено слепыми); «Желай-Делай» — <http://желай-делай.рф/> (бизнес-игры для подростков).

УДИВИТЕЛЬНО И ОРИГИНАЛЬНО, А НЕ ПО СТАНДАРТУ

И сам тип подарка/приза, про который мы уже говорили, «красноречив», и не меньшее значение имеет то, как именно мы его будем вручать, чем сопровождать. Приведу несколько реальных примеров вручения наград и подарков-поздравлений, необычных и запоминающихся.

1. **История успеха.** На торжестве, в ходе которого награждаем сотрудника, он расскажет нам свою историю успеха. Мы снимаем интервью с ним, а потом включаем в общий фильм об этом торжественном мероприятии. Также мы помещаем рассказ об истории успеха в корпоративные СМИ.

2. **Мини-квест/фанты.** Чтобы сделать вручение приза/подарка ярким, запоминающимся, необычным, мы можем сделать мини-квест или фанты, только выполнив которые наши призеры получают полагающееся им. Ну и, конечно, подготовьте в этом случае команды болельщиков-фанатов.

3. **Фильм.** О победителе, призере, награждаемом. Об этом еще будет отдельный разговор, а пока скажу только, что этот маленький (чтобы зрители не устали — две-три минуты) фильм предварит вручение подарка.

4. **Грамота.** Например, с коллажем из фотографий награждаемого. Здесь и так все понятно. Сейчас есть много онлайн-ресурсов, которые позволят легко это сделать. Или другой вариант: фото призера в лавровом венке, с кубком победителя, на обложке *Forbes* и т. п.

5. **«Оскар» с именной гравировкой.** Оригинально, и приз можно поставить на свой стол, если есть желание похвастаться перед родными и друзьями.

6. **«Три желания».** Три — это условно. Чествуя сотрудника, мы предлагаем ему выбрать несколько желаний из



предлагаемого «меню». Например, «отгул тогда-то», «отпуск летом» (если мы не всем даем такую возможность, «особое место на парковке» (или просто место, если не у всех оно есть). В общем, ориентируемся на свои возможности и желания сотрудников.

7. Песня/стихотворение в честь награждаемого/поздравляемого. Я сама неоднократно делала это в своих и партнерских компаниях. К сожалению, ни у меня, ни у других членов инициативной группы не было стихотворного таланта, поэтому я нашла в интернете профессиональную поэтессу Тамару Нестерову. Кстати, и по личным поводам я к ней обращалась не раз. Всегда все на высоте, здорово написано, с соблюдением сроков. Приведу здесь небольшое интервью с Тамарой и некоторые образцы ее творчества.

— *С какими запросами обращаются корпоративные заказчики — награждение, поздравление с какой-то датой, что-то еще?*

— Оригинальные поздравления в стихах, эксклюзивные сценарии, музыкальные подарки в виде переделанных песен для коллег, руководителей, партнеров по бизнесу.

— *Есть ли какая-то предварительная работа по заказу?*

— Всегда прошу заполнить анкету. Каждая анкета, высылаемая заказчику, индивидуальна и составляется, учитывая сложность предстоящего заказа.

— *Как долго обычно вы пишете?*

— Один-три дня — десять четверостиший.

— *Вы рекомендуете просто стихи или переделку известной песни?*

— И то и другое — и желательно в комплекте.

— *До какой степени можно сделать стихи индивидуально адресованными?*

— Максимально. В этом вся суть. 100%.

(Вот тут я прокомментирую: действительно, при выполнении моих заказов отражались и характеристики награждаемых, и суть их достижений, и их личностные особенности. Многое другое было и при личных заказах, вплоть до особенностей внешности и увлечений.)

— *Какой примерно процент клиентов обращается к вам снова?*

— Девяносто девять процентов. Один процент, видимо, просто теряет мои контакты.

— Ваше любимое творение?

— Каждое произведение мне дорого, поскольку я всякий раз делаю все возможное для того, чтобы праздничное сочинение принесло радость людям.

Спасибо Тамаре. А я приведу некоторые примеры ее творчества для награждения моих сотрудников:

Песня на мотив «Бу-ра-ти-но!»

И лучезарна как весна,
И жаждой творчества полна.
Не любит скуку и печаль
И с оптимизмом смотрит вдаль.
Все поголовно в курсе тут,
Что это солнышко зовут...

Ка-те-ри-на!
Катерина!

В ней море целое идей,
С ней рядом океан друзей.
И креативна, и мудра,
И симпатична, и добра!
И с регионами на «ты»!
Другой такой же не найти...

Ка-те-ри-ны!
Катерины!



Послушен руль ее руке,
Со всех сторон она — о'кей!
С ней пять минут всего побыв,
Пьеро Мальвину бы забыл!
И пел бы радостно о том,
Что с этих самых пор влюблен...

В Ка-те-ри-ну!
В Катерину!

Песня на мотив «Любите, девушки, простых романтиков»

Рядом с нами солнце хризантемой расцвело,
Птицы в небе громче стали петь,
Димочка, ну как же нам с тобою повезло,
Где еще такие парни есть!
Отдыхает Ди Каприо, ты наш герой,
И улыбки девчонок летят за тобой.
Когда пошутишь ты, смеются семеро,
Искришься радостью, как лунный снег.
Нет симпатичнее на свете тренера,
И гарантирован тебе успех.

Разумеется, при выборе мотива, на который будет сделана песня, мы учитывали характер и предпочтения, в том числе и музыкальные, самого награждаемого. Вот такая память, внимание и индивидуальность. Всем рекомендую в числе прочего использовать такой вариант награждений и поздравлений.

8. Дружеский шарж. Этот вариант подарка придумала моя коллега. Вы знаете, если найти художника, который сделает такой шарж в меру забавным, но при этом не злым и не задевающим «болевы́е точки», то это тоже будет память надолго.

9. Публикация истории успеха или поздравления в прессе или интернет-издании. В основном то же самое, что и публикация в корпоративных СМИ, но только круче, да

и родные-знакомые увидят. Понятно, что не везде по финансовым причинам это возможно, но во многих случаях — вполне.

10. **Книга почета, Музей почета.** Давно и несправедливо забыто. В одном очень крупном банке видела и то и другое. И вполне зрелые, успешные люди очень гордились, оказавшись там. Другое дело, что крайне важно сделать и книгу, и музей очень качественно и солидно, так чтобы было ощущение «на века».

11. **Суперблаго на какое-то время.** Сотрудник, заслуживший награду, вместе с ней получает на определенное время какое-то значимое преимущество — суперудобное парковочное место, если это актуально, свободный график работы при возможности и другие варианты, на которые у вас есть ресурсы и фантазии.

ИСПОЛЬЗУЙТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РЕСУРСЫ

Сейчас пусть простят меня те, кто читал мою книгу «50 советов по нематериальной мотивации»* и хорошо ее помнит, поскольку будут некоторые пересечения. Мы с вами обсудим несколько групп возможностей для дополнительного награждения и/или подарка, притом что они не потребуют дополнительных затрат по сравнению с теми, которые мы так и так запланировали. Итак, несколько направлений.

1. Используйте любые рекламные и PR-возможности для признания.

У большинства компаний периодически проводятся рекламные и PR-кампании, изготавливаются календари, ре-

* Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. — М.: Альпина Паблишер, 2018.

кламная продукция и т. д. Все эти ситуации — прекрасная возможность использовать ресурс, за который не приходится ничего дополнительно платить (мы это все равно делаем из соображений бизнеса), для того чтобы наградить сотрудников и дать им признание. Несколько примеров из реальной жизни:

- Компания — розничная сеть по продаже аудио-, видео- и бытовой техники размещает щитовую рекламу. На щитах наряду с рекламой самой техники фотографии лучших продавцов из разных магазинов. Рассказывали, что продавцы водили друзей к «своим» щитам и гордо показывали свое фото с надписью «Лучший сотрудник такого-то торгового центра».
- Сама это делала, когда работала HR-директором компании. Для повышения привлекательности компании как работодателя и HR-брендинга я договаривалась с несколькими изданиями и ресурсами о публикации статей. Кстати, компании это не стоило ни копейки. Но об этом мы поговорим отдельно как о формировании имиджа компании на рынке труда. И в рамках публикации этих статей я решила еще и поощрить наиболее успешных сотрудников. Я использовала три варианта:
 - упоминание сотрудника в определенном контексте, например статья о построении карьеры, а в ней приведена реальная история успеха реального сотрудника;
 - в статью попадают комментарии сотрудника по какому-то вопросу, который освещается в статье;
 - к статье прилагаются интерьерные фото, например офиса. Естественно, что на фото попали именно лучшие сотрудники, которых компания хотела отметить. Кстати, пришлось из-за этого почти что поругаться

с фотографом, который хотел отбирать людей по принципу внешней привлекательности.

- Несколько примеров, когда на корпоративном календаре были размещены фото лучших сотрудников.
- Одна из компаний — производителей соков размещает на упаковке подпись главного технолога.
- В корпоративном буклете компании в «интерьерных» фотографиях размещены фотографии лучших сотрудников.
- Компания в PR-статье ссылается на мнения конкретных сотрудников, которых хочет выделить и поощрить.

Этот список можно было бы продолжить, но, думаю, главное — уловить и успешно использовать саму идею — совместить PR и рекламную активность с поощрением лучших.

2. Представительские функции.

Право участвовать в престижных конференциях, выставках, форумах и т. п., а также представлять, например, свой филиал на годовом или квартальном совещании, проводить стажировку или экскурсию для почетных гостей. Главное — правильно подать это тому, кого мы хотим поощрить таким образом.

3. Выступление на корпоративе.

При условии, что люди, о которых мы говорим, любят публичность и быть, что называется, на виду, поощрением может стать право представлять свой отдел, выступая на корпоративном мероприятии, или опять же поделиться своей историей успеха. Кстати, если кому-то из сотрудников нравится играть в любительских спектаклях, участвовать в викторинах и конкурсах, то это также будет для них позитивным подкреплением.

4. Очередность обучения, а также предоставления любых благ.

Я всегда считала, что одна из самых лучших историй об искусстве мотивации и превращения наказания в поощрение — история о том, как Тома Сойера заставили в качестве наказания красить в выходной день забор, а он ухитрился сделать так, что его приятели мало того, что красили вместо него, так еще и готовы были расплачиваться своей «мальчишеской валютой». Как это у него получилось? Основной ответ: «Ты должен заслужить право красить забор, это доверяют только лучшим». Если вы все равно планируете тренинги/обучение сотрудников, сделайте следующее: лучшие получают право пройти обучение первыми, далее — по убывающей. Лично наблюдала, как в одной компании, с которой я работала когда-то, поначалу известие о прохождении тренингов вызвало эмоции скорее негативного характера, а когда мы с руководством согласовали модель «лучшие — первыми», люди стали бороться попасть в первые группы. Кстати, заметьте, это реальное поощрение, но при этом вовсе без затрат каких-либо ресурсов.

5. Очередность предоставления какого-либо значимого ресурса (замена компьютеров, телефонов, ремонт, очередность в выборе графика выходных и т. п.).

Полностью аналогично предыдущему пункту.

Важно!!! Об этом должно быть объявлено заранее! В противном случае будут серьезные обиды.

6. Используйте руководителя/руководителей как ресурс для признания.

Этот совет будет совершенно актуален для компаний с демократичным руководством и применим лишь частично, если

в компании преобладает авторитарный стиль управления. Можно использовать довольно большое количество поощрений и форм признания с помощью высшего руководства компании:

- Ужин с руководителем. Это может быть как ситуация личного ужина (то есть руководитель приглашает кого-то персонально), так и ужина с группой сотрудников. Разумеется, в такой ситуации важно, чтобы руководитель не вызвал страха и обладал хорошими коммуникативными способностями, так как в ином случае эффект будет прямо противоположным.
- Представление руководителю. Актуально в ситуации, когда этот руководитель на несколько уровней выше, например в иностранной компании — кто-то из руководства головного офиса или руководитель иностранной компании, приехавший в филиал. Ему представляют одного или нескольких лучших сотрудников. Важно грамотно построить беседу с ними, выслушать их историю успеха и проявить индивидуальный подход.
- Личное письмо-поздравление от руководителя. Такое письмо может быть как поздравлением с достижением (тогда важно, чтобы были конкретные адресные слова по поводу этого достижения), так и персонифицированным поздравлением со значимой годовщиной работы в компании или с серьезным личным событием. Важно, чтобы были подобраны неказенные, неформальные, адресные слова. Хотя бы подпись руководителя должна быть сделана им от руки, а не факсимиле (про такой вариант слышала очень негативный отзыв от одной из компаний — формальное

поздравление, для всех все одинаково и даже подпись факсимильная).

- Письмо руководителя членам семьи. Как вариант, если мнение семьи значимо для человека. Все остальные советы — как и в предыдущем случае.
- Тематическая книга в подарок от руководителя с лично написанным пожеланием. Если сотрудники достаточно зрелые и заинтересованные в профессиональном развитии, то такой вариант — хорошая дорогая книга по профессии или отрасли, действительно интересная сотрудникам, с пожеланием и поздравлением с достигнутыми успехами — еще один формат поощрения.

БОНУС ИЛИ НАГРАДА?

Есть два принципиально разных подхода к поздравлениям и награждениям — только символическая нематериальная часть (или же почти символическая) или достаточно значимая материальная составляющая. Материально значимое награждение тоже важно осуществлять правильно. Несколько советов в связи с этим:

1. Денежный эквивалент приза должен быть достаточно заметным. Например, в одной компании в Сибири при среднем месячном доходе менеджеров по продажам порядка 90 000–100 000 рублей по итогам конкурса на лучшие продажи года подарили сертификаты стоимостью 5000 рублей. Ничего, кроме негатива и усмешек, такой приз не вызвал. Если уж нет бюджета на значимые по сумме призы, то лучше подарить что-то забавное или просто оригинальное. В этой связи хорошие идеи можно почерпнуть в магазинах приколов, необычных

вещей или необычных впечатлений, как в рознице, так и в интернете.

2. Приз в виде денег — практично, но совсем не торжественно. Ценный приз не всегда практичен — вдруг такая вещь совсем не нужна человеку (например, уже есть или он в принципе подобным не пользуется)? В одной крупной компании, продающей рекламные площади для бизнеса, проводили серьезный годовой конкурс для call center. По итогам были ценные призы — бытовая техника (коллектив чисто женский). На следующий день после вручения призов началась торговля: у многих уже была эта техника, кто-то таким не пользовался вообще. В результате что надо сделать? Правильно, продать. Как вы понимаете, удобнее всего своим же коллегам, которые точно знают, что техника не б/у. В конечном счете вся торжественность момента была загублена.
3. Выход — заранее опросить в виде анкетирования всех сотрудников, какой ценный приз/подарок они хотели бы получить в определенных рамках (указать ориентировочный бюджет). До поры до времени эти анкеты могут спокойно лежать, а вот когда станут известны имена победителей, мы достанем эти анкеты, выясним, кто что хотел, и можем закупить призы. Интересный факт из опыта: нередко люди хотят получить что-то весьма необычное, что сами себе никогда бы не купили, — экзотическое впечатление типа полета в аэродинамической трубе, необычный сувенир или поездку. Таким образом мы сделаем процедуру награждения очень необычной, торжественной, покажем людям индивидуальный подход с нашей стороны.

НЕКОТОРЫЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ЛОВУШКИ НАГРАЖДЕНИЯ И ПРИЗНАНИЯ

Много или мало?

Однажды, когда моя бабушка в День Победы надела свои награды (а она была кавалером нескольких орденов и медалей за труд в оборонной промышленности в годы войны), я, тогда еще маленькая девочка, спросила ее: «А почему ты не надеваешь юбилейные медали? Вот у тебя их сколько!» Понятно, для ребенка логика простая: чем больше, тем лучше. И она мне ответила примерно так: «Те награды давали за дело, а эти (в смысле юбилейные) — всем». Почему-то, несмотря на то что была тогда еще дошкольницей, я запомнила эти слова.

К чему я вспомнила о них сейчас? Если награждаются все или почти все, то сама идея награды обесценивается. Однако если из 100–500 — только один, то награда представляется чем-то столь же реальным, как выигрыш миллиона в лотерею. Вывод: или делать несколько РАЗНЫХ конкурсов и номинаций, или награждать оптимальное количество людей. В практике, знакомой мне, — от 5 до 25% от числа участников конкурса/номинации. Почему такой разрыв? Если в конкурсе/соревновании участвовало 100–200–300 человек и наградили соответственно 5, 10 или 15 (то есть 5%), то это будет нормально восприниматься. Если же это маленький отдел из 4–5 человек, то один награжденный — это и есть 20–25%. О вариантах организации конкурсов мы еще будем говорить.

Приз за «тройку»

В советские годы была такая юмористическая передача: две старушки, Маврикиевна и Никитична (на самом деле их играли актеры-мужчины), обсуждали свою и соседскую

жизнь. И вот один из их диалогов был примерно такой: «Я вот внука решила поощрять деньгами за учебу. Вчера четыре рубля заработал». — «Что, четверку получил?» — «Да нет, две двойки». Важно не уподобиться этой «бабушке», а я несколько раз наблюдала именно такие ситуации. Все сработали ОЧЕНЬ плохо, а один-два сотрудника — просто плохо. И получили награды. Как вы догадываетесь, это обесценивает саму идею соревнования и награждения.

Уравниловка или индивидуальный подход?

Уравниловка, как мы с вами, наверное, уже убедились, до добра не доводит. Всегда стоит применять индивидуальный подход. НО!!! Соблюдая при этом «правило справедливости», о чем будет отдельный разговор.

Сопровождение

Наградили и забыли... И зря. Тем самым мы лишаем коллектив пролонгированного мотивационного воздействия. Например, в крупной федеральной сети, где одна из главных годовых наград — автомобиль, поместили в корпоративных СМИ информацию и фото о первых опытах (тьфу-тьфу, успешных) вождения. А в компании Johnson & Johnson мы наградили за особые заслуги финансового аналитика «поездкой мечты», и она отправилась в Шри-Ланку, а потом на портале я разместила ее рассказ о поездке с фотографиями. Это может быть и просто рассказ награжденных о дальнейших успехах и планах, то есть все не сводится только к информации об использовании призов.

Традиции и разнообразие

Мы отдельно подробно поговорим о том, как стоит соотносить в корпоративном PR, брендинге и коммуникациях

традиции и разнообразие. Так что в этот момент вспомните и о наградах и подарках, к ним это тоже относится.

Креатив!

Завершить этот разговор (как, кстати, и многие другие обсуждения по данной теме) хочется таким призывом: «Креатив, креатив и еще раз креатив! Причем с душой и от души!»





2

ЛОВУШКИ ФАЛЬШИ И ПОКАЗУХИ

Эффективные технологии формирования и укрепления корпоративной идеологии и культуры

Одни слова — для кухонь, другие — для улиц.

«Скованные одной цепью»,
группа «НАУТИЛУС ПОМПИЛИУС»

Лучше никакой морали, чем двойная мораль.

С. ИВАНОВА



От нескольких человек, чье детство пришлось на 1950-е — начало 1960-х, я слышала, что тогда дети, придя из школы и собираясь на улицу гулять-играть, снимали школьную форму, надевали что-то спортивное и... пионерский галстук. Потому что в те годы почти все школьники гордились тем, что они пионеры. Галстук был не просто обязательной частью школьной формы. Когда я училась в четвертом классе, большинству моих одноклассников было не все равно, примут ли их в пионеры в первую очередь в музей Ленина или в последнюю — в коридоре школы. А вот уже во время моих старших классов тех, кто был пионерами, учителя ЗАСТАВЛЯЛИ надевать галстук, не пуская без него в школу. Идеология умерла, и внешняя символика вызывала стыд или раздражение.

Эта преамбула не просто так: любая фальшь в идее, в ценностных утверждениях, любой явный абсурд полностью обесценивают идеологию. Что сейчас у нас, увы, массово и происходит. И в бизнесе, в коммерческих компаниях, и в обществе в целом.

Как это случается в бизнесе и отдельных компаниях и будет предметом дальнейшей беседы. Мы рассмотрим отрицательные и положительные примеры корпоративной культуры и идеологии, а также четкие алгоритмы верных и неверных, судя по моему опыту, действий руководства при формировании корпоративной культуры и идеологии.

MANAGEMENT BY VALUES: УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ, НА ОСНОВЕ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ИДЕОЛОГИИ

Когда мы начинаем создавать с нуля или укреплять существующую корпоративную культуру, а также формировать систему нематериальной мотивации, что достаточно тесно связано друг с другом, первое, от чего мы должны отталкиваться, — это цели бизнеса, которые мы перед собой ставим. Предлагаю сформулировать золотое правило, которое при произнесении кажется всем чрезвычайно простым, однако в практике бизнеса далеко не всегда этому правилу следуют. Итак, суть его очень проста: нам нужно культивировать только то, что может реально повлиять на результаты бизнеса. Правило это касается как глубинных ценностей и идеологии, так и верхнего слоя корпоративной культуры — норм и правил.

Начну с более простого верхнего слоя — нормы и правила. Стоит ли нам культивировать определенный дресс-код как элемент корпоративной культуры? Сразу оговорюсь, что под дресс-кодом я подразумеваю не просто соответствие

приличиям, а достаточно строгие ограничения. Например, только костюм с галстуком, только определенные цвета, лимитированное использование украшений, косметики и т. п. Вернемся к вопросу: нужен ли нам такой дресс-код? Ответ очень прост: все зависит от того, позитивно ли повлияет это нововведение на достижение результатов бизнеса. Например, если мы говорим о фронт-офисе банка, то дресс-код нужен. Потенциальные клиенты, приходя в кредитные учреждения, ожидают строгого, делового, солидного внешнего вида сотрудников. Если же мы, например, продаем спортивные товары, то вряд ли строгий костюм с галстуком будет работать на результативность бизнеса.

Пример из практики: в свое время я наблюдала, как сетевое туристическое агентство, продвигавшее туры в Юго-Восточную Азию (Таиланд, Вьетнам и т. д.), стало вводить строгий дресс-код. Во-первых, это вызвало сильное сопротивление сотрудников (сотрудниц в основном), во-вторых, после того как стандарты были введены и с помощью карательных мер закреплены, продажи стали падать. Когда решили в этом разобраться и провели исследование среди клиентов методом анкетирования, оказалось, что строгий внешний вид не располагает клиента, который настроился на экзотический отдых (релакс под пальмами), к покупке тура в этом агентстве. Это негативный пример, показывающий, как не надо формировать корпоративную культуру.

То же самое касается и более глубокого слоя — системы ценностей, которые приняты в компании. Например, такая ценность, как внутренняя клиентоориентированность. Сейчас достаточно многие компании задумываются об этой ценности или уже ее внедряют. Суть ее сводится к тому, что мы воспринимаем коллег как внутренних клиентов, то есть относимся к ним, к их задачам, к их обращениям так же

внимательно и клиентоориентированно, как если бы это был запрос от внешнего клиента. Нужно ли нам внедрять эту ценность в корпоративную культуру? Да, в большинстве случаев нужно. Но если наши сотрудники — в основном «полевые работники», которые практически не взаимодействуют друг с другом, или же нам нужны «волки-одиночки», которые склонны скорее соперничать, чем сотрудничать, то внедрять эту ценность не стоит. Кроме того, важно учитывать специфику менталитета страны или региона с точки зрения того, какие ценности будут органично восприняты, а какие нет.

Пример из практики

Придя в компанию Johnson & Johnson в качестве директора по персоналу, я в течение первых нескольких месяцев своей работы провела анонимное исследование того, насколько сотрудники разделяют систему ценностей компании. Она была сформулирована в документе «Наше Кредо», едином для всех стран, в которых находится компания Johnson & Johnson (а их больше 100). Как вы понимаете, менять этот документ мы не могли. Было декларировано четыре ценности. Первая — ответственность перед клиентами. С учетом того, что это медицинский бизнес (не потребительская продукция Johnson's Consumer, а оборудование, расходные материалы для профессиональной медицины Medical Devices & Diagnostics), — ответственность перед врачами и пациентами. Это очень важная вещь, она значительно важнее, чем клиентоориентированность. Это ответственность за жизнь и качество жизни, здоровье людей. Вторая ценность — сотрудники. Мы уважаем своих коллег и подчиненных, всячески способствуем их развитию, выстраиваем позитивные отношения в коллективе. Третья ценность — честность бизнеса перед той страной, в которой

мы находимся, и социальная ответственность, то есть мы соблюдаем законы, экологическую безопасность, честно платим налоги. И четвертая ценность — честность перед акционерами, чтобы они получали должную прибыль.

Результаты диагностики меня не удивили. Поскольку она была анонимная, я понимала, что люди давали честные ответы. Оказалось (как вы уже, наверное, догадались), что первые две ценности разделялись сотрудниками — люди действительно в них верили. Производства у нас на тот момент в России не было, то есть про экологию говорить не имело смысла. В нашей стране в 2000-х гг. гордость от уплаты налогов малореалистична. А об американских акционерах, наверное, мало кто думал. Результат данного исследования — две ценности искренне разделяются, две — нет. Что же дальше?

Понимая на основании своего предыдущего опыта, что декларирование не разделяемых в полной мере ценностей влечет за собой недоверие ко всему остальному, я начинаю поднимать этот вопрос на совете директоров. Рассказываю о результатах исследования, говорю о том, что две ценности у нас люди разделяют, две ценности идут, что называется, фоном. В итоге, надо отдать должное руководству, и генеральный директор, и другие руководители, будучи людьми адекватными и ориентированными на честное развитие бизнеса, согласились, что в рамках наших корпоративных мероприятий, корпоративных СМИ и прочих средств коммуникации мы будем активно делать акцент на тех двух ценностях, которые разделяются, а две оставшиеся будут идти фоном, мы не станем акцентировать на них внимание. В результате мы смогли избежать ситуации двойной морали и, как потом неоднократно исследовалось, получили картину действительно разделяемых главных ценностей.

Вывод из этого примера: мы должны очень четко понимать, какие ценности люди разделяют, а какие нет, и укреплять, декларировать, провозглашать только то, что действительно является ценностями для сотрудников, во что они верят.

И еще один важный вывод: как видите, нередко система ценностей, которая актуальна, например, в США, не будет работать на территории России.

Резюмируем. **Правило первое***, которое мы уже обсудили раньше, — корпоративная культура и идеология, включая как глубинные, так и верхние слои, должна работать на результаты бизнеса, и культивируем мы только то, что на этот результат работает.

На основании примера из практики выводим **второе правило**: мы обязательно учитываем специфику менталитета, локальную специфику, то, что может различаться даже в разных регионах одной и той же страны.

Третье правило: идеология, система ценностей, норм и правил должна идти от собственников либо топ-менеджеров (если собственников как таковых нет — например, вместо них большое количество акционеров). Если система ценностей и правил не разделяется «верхушкой», то такая культура работать не будет. Думаю, что особенно доказывать это не надо, так как сама история нам уже это показала: как только «верхи» перестают соответствовать идеологии, а «низы» это видят и понимают, начинается путь к краху. Именно поэтому, например, в СССР максимально скрывалась жизнь «избранных», их особое снабжение или досуг. А на показ выставлялось участие вождей в субботниках. Кстати, вспоминая горбачевские времена, могу сказать, что если

* Нумерация правил не означает их сравнительной значимости. В разных ситуациях важность каждого из них может заметно различаться.

антиалкогольную кампанию некоторые одобряли (особенно женская часть населения), другие ругали, то наибольшее негодование вызывали почти у всех роскошные наряды супруги генсека, которые на фоне общего дефицита и безвкусной и аляповатой советской одежды раздражали и вызывали негативные эмоции. Точно так же и поведение больших боссов, противоречащее декларируемым корпоративной культурой ценностям, вызывает негатив в коллективе и отрицание всего, что идет сверху.

Правило четвертое, которое вытекает из третьего: собственники и руководители компании должны не только верить в систему ценностей, которая является базой корпоративной культуры, но и быть образцами поведения, основанного на корпоративной идеологии.

Как гласит наука педагогика, на формирование человека, его мировоззрения, его системы ценностей оказывают влияние три фактора: наследственность (в данном случае нас не будет интересовать), среда и воспитание. Под воспитанием обычно подразумевают целенаправленное воздействие. Например, в детстве нам родители говорят, что обманывать нехорошо. Это воспитание. А среда — это опосредованное влияние, когда те же самые родители, которые учили нас, что обманывать плохо, при нас обманывают дедушку или бабушку, говоря им то, что те хотят слышать. Мы в первую очередь перенимаем ту модель поведения, которая была целенаправленной. Поэтому если мы говорим, что в нашей системе ценностей есть уважение к сотрудникам, каждый человек — личность, к каждому мы относимся справедливо, каждому даем равные возможности, но при этом есть блатные сотрудники, «священные коровы», или руководители позволяют себе публично грубо оскорблять подчиненных, то эта идеология работать не будет. То же самое происходит,

когда мы говорим о том, что наша ценность — это клиенты, клиентоориентированность, мы все делаем для клиентов, клиент — наше все, и при этом на совещании обсуждаем, как бы нам получше обмануть клиента и впарить ему что-то ненужное. Так мы полностью разрушаем веру в клиентоориентированность. Очень важно, чтобы в компании всегда были люди (как правило, это руководители, но могут быть и рядовые сотрудники), которые будут являться эталонами поведения, основанного на корпоративных ценностях. Это один из очень важных способов как формирования, так и укрепления корпоративной культуры и идеологии.

Правило пятое. Скажу сразу, я пришла к нему эмпирическим путем, работая с огромным количеством отечественных и зарубежных или международных компаний начиная с 1995 г. Это правило заключается в том, что чем менее формальна и избита формулировка корпоративных ценностей и норм, тем лучше она работает. Например, в одной из компаний, с которой я работала, была сформулирована такая ценность, как «клиентолюбие». Не затертая до дыр «клиентоориентированность», а именно «клиентолюбие». Более того, ценность оказалась более глубокой, чем просто клиентоориентированность, а именно: мы должны искренне быть на стороне клиента, мы должны сделать все, чтобы ему было хорошо. Клиент — это не мешок с деньгами, из которого мы должны вытащить как можно больше купюр, а наш партнер всерьез и надолго. Другой пример: в свое время, работая с компанией Leroy Merlin, я познакомилась с такой корпоративной ценностью, как щедрость. В компании под щедростью подразумевалось то, что каждый сотрудник должен любить и хотеть делиться с коллегами опытом, временем, усилиями, знаниями. Не просто готовность делать это при необходимости или потому, что таковы правила, а это имен-

но общечеловеческая ценность «человек человеку — друг», которую искренне разделяют сотрудники компании. Таким образом, чем более индивидуально, ярко, оригинально будут сформулированы наши ценности и нормы поведения, тем лучше они будут доходить до сознания сотрудников, и вырастет процент тех, кто данные ценности будет разделять.

Правило шестое — системность. Ко всему стоит подходить системно, поэтому предлагаю обратиться к очень четко структурированной типологии корпоративных культур Моутона–Блейка, а также их сравнительной эффективности в разных типах бизнеса или даже в различных подразделениях одной и той же компании.

ТИПОЛОГИЯ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР ПО МОУТОНУ–БЛЕЙКУ

Это одна из тех типологий, которая позволяет очень хорошо структурировать виды корпоративных культур. Структура данной классификации идет по двум осям: первая (вертикальная) — насколько корпоративная культура и идеология предполагают учитывать интересы сотрудников; вторая (горизонтальная) позволяет оценить, насколько корпоративная культура ориентирована на достижение результата, насколько она может быть в том числе и достаточно жесткой. Здесь у нас получается пять типов корпоративных культур.

1. «Загородный клуб»

Верхний левый сегмент получил название «**Загородный клуб**». Можно сказать, что девиз этой культуры таков: «Главное, чтобы сотрудники чувствовали себя хорошо! Главное, чтобы все были довольны, в хорошем настроении!» Кажется, что этот тип культуры должен быть неэффективным, но это



не совсем так. Первое, что напрашивается, — такой тип будет характерен для небольшого семейного бизнеса или бизнеса, который объединяет друзей. Конечно, в годовщину свадьбы, если это наш семейный бизнес, мы закроем свое кафе для празднования и не будем никого принимать. В данном случае все естественно — сам бизнес существует исключительно для того, чтобы сделать жизнь его создателей лучше, комфортнее, благополучнее. Но это далеко не единственный случай, когда данная культура может работать.

Вторая ситуация, в которой эта культура работает: предельно творческий вид бизнеса, в котором главное — вдохновение, а, как известно, вдохновение по звонку с 9 до 18 и в строгом офисном костюме не приходит. В частности, такая культура очень распространена во многих компаниях, производящих софт, где бóльшая часть персонала — программисты-разработчики. Например, проводя тренинг в офисе «Яндекса», я наблюдала гамаки, дартс, различные игры, удобные диванчики. Там нет дресс-кода, нет строгого соблюдения рабочего режима — сотрудники могут сидеть по ночам и работать, могут отсыпаться по утрам, причем даже в офисе. Несколько похожую культуру я видела в Санкт-Петербурге в международной компании «Семраш», созданной в России. Она занимается интернет-маркетингом, и в офисе есть креативные кофейни, нет строгого дресс-кода.

Нечто подобное я наблюдала, работая с креативными и некоторыми рекламными агентствами. Вспомните, в советское время были Дома творчества. В частности, недалеко от дачи, где я жила в детстве летом, был Дом творчества архитекторов. Я спрашивала у бабушки: «Что они там делают?» — «Работают». — «Как они работают? Рядом пляж, лодки, баня. Разве это работа?» Насколько помню, тогда я на свой вопрос ответа не получила. Сейчас я понимаю: дело

в том, что предельно творческие профессии требуют позитивного настроения, комфорта, драйва, но не терпят давления прессинга, жестких регламентов.

Я недавно работала в крупной компании (не буду называть ее по этическим соображениям), известном производителе и продавце продуктов питания. Сотрудники отдела рекрутинга жаловались на то, что никак не закроют позиции программистов-разработчиков и дизайнеров, потому что в компании очень жесткие требования к дисциплине: все должны работать с восьми часов утра (ориентация на это время, потому что так работает производство). Программисты и дизайнеры, люди творческих профессий, идти в такую культуру не хотят. В данном случае что нам нужно? Как я слышала в одной IT-компании: «У нас главный критерий приема на работу называется “фанат”. Пусть он только окончил вуз или студент-первокурсник, мы готовы вкладываться в его образование, в его сертификацию. Но мы никогда не берем тех, кто пошел в программисты, потому что сейчас это модно, престижно и хорошо оплачивается. Нам нужны “фанаты”, то есть люди, которые без этого жить не могут. Это как поэт, который не может не писать стихи». В данном случае задача для эффективного функционирования бизнеса — создать таким людям условия для максимального раскрытия творческого потенциала. В то же время совершенно очевидно, что для других видов деятельности такая культура не подходит вообще.

2. «Власть — подчинение»

Как оппозиция предыдущему варианту (правый нижний сегмент) — культура, получившая название «**Власть — подчинение**». Я бы для этого типа подобрала такие девизы: «Это твои проблемы!», «У нас не болеют!», «Дисциплина для всех

одна!». Этот тип культуры игнорирует интересы людей, ставя во главу угла жесткую дисциплину, жесткие требования к стандартам выполнения работы. В данном случае ценность сотрудников стремится к нулю.

Казалось бы, можно усомниться в эффективности такого типа корпоративной культуры, однако она работает. Давайте отвлечемся от гуманистических соображений и будем говорить на языке прагматизма. Первое, где такая культура работает, — это градообразующие предприятия. Как-то я была в небольшом городе Н., численность населения 30 000–40 000 человек, из которых 90% взрослого населения работает на одном предприятии. Тема тренинга была связана с оценкой персонала, а когда я в перерыве (из любопытства) задала вопрос «А какая у вас система мотивации (нематериальная)?», мне сказали: «У нас очень простая система мотивации — либо ты у нас работаешь, либо нет!» Людям в этой ситуации деваться некуда. Кроме того (к сожалению, это факт), такой тип корпоративной культуры может быть очень эффективен там, где есть исполнители с низким уровнем интеллекта, зрелости, ответственности, которые выполняют простые задачи, — неквалифицированные рабочие, складской персонал, неквалифицированный персонал массовой розницы и т. п. В этом случае «кнут» работает эффективнее «пряника», любое послабление и индивидуальный подход создают массу манипуляций руководителем.

Главное, что нам нужно учитывать, — это состояние рынка труда. Если на работников какой-то категории большой спрос (а в некоторых городах я это наблюдала — нехватка грузчиков), то из такой культуры они будут уходить в более мягкую и лояльную. Единственное, чем мы сможем их удерживать, — более высоким уровнем оплаты труда. Либо придется привозить рабочую силу из стран бывшего

Союза, где уровень жизни настолько низкий, что даже невысокие зарплаты в России воспринимаются ими как манна небесная.

3. «Организационное управление»

Середина (пересечение осей), баланс — 50/50 интересы людей и 50/50 интересы дела. Название этого типа корпоративной культуры — «**Организационное управление**». Как правило, эта культура эффективна на этапе «дойная корова», когда на каждый случай имеются свои процедуры и полностью или частично снимаются как риски, так и возможности, связанные с человеческим фактором и принятием решений. Проиллюстрировать данный тип корпоративной культуры я бы предложила такими девизами: «Без бумажки ты букашка, а с бумажкой — человек» или «*Dura lex, sed lex*»*. В данном случае все основано именно на соблюдении законов: как государственных, так и корпоративных. Например, если тебе положен отпуск по закону, тебя отпустят, даже если компании это не очень удобно, а если тебе не положен отпуск, потому что ты еще не отработал нужный срок, то тебя не отпустят, даже если сейчас не сезон. Этот тип корпоративной культуры очень стабилен, надежен, но крайне неповоротлив — в условиях изменчивого рынка либо вида деятельности, который малостабилен и требует высокой степени подвижности, он может нанести вред. Как правило, он эффективен в очень крупных компаниях, которые работают на относительно стабильных рынках. Пример — Coca-Cola: 100 лет назад была и сейчас есть. А для стремительно меняющихся рынков и технологий, таких как IT, а также видов бизнеса, которые предполагают большую конкурентность и зависимость от

* Закон суров, но это закон (лат.).

внешних и внутренних экономических факторов, этот вид культуры будет опасен.

4. «Групповое управление» (или «Команда»)

Следующий тип культуры (правый верхний сегмент) — тот случай, когда одновременно соблюдаются интересы дела и интересы людей. В данном случае можно сказать: «Ты работаешь на результат компании, компания дает тебе твой результат». Эту корпоративную культуру можно охарактеризовать девизом «Выигрыш — выигрыш! Выигрывает компания — выигрываешь ты!» Такой тип культуры сложнее всего создать, потому что здесь нужно очень красиво и грамотно увязать интересы бизнеса и интересы людей. С точки зрения HR и управленческих технологий требуется максимальное искусство, однако эта культура позволяет нам сочетать высокую эффективность и нацеленность на результат с высоким уровнем вовлеченности и лояльности.

Если говорить о наличии каждого типа культуры в разных подразделениях компании, то в рамках одной крупной организации может присутствовать — и должно присутствовать — несколько разных культур. Например, низкоуровневый персонал складского комплекса — это «Власть — подчинение»; для дизайнеров и программистов-разработчиков — «Загородный клуб»; для бухгалтерии и финансов, юридической службы, поддерживающих служб бэк-офисов, ближе всего будет «Организационное управление»; фронт-офисы, маркетинг, пиар, продажи, брендинг, менеджмент — «Команда».

5. «Обедненное управление»

Будучи оптимистом, я начала перечисление с тех видов культур по Моутону–Блейку, которые реально могут создавать



эффективные подразделения и организации. Однако есть еще один тип культуры (нижний левый сегмент), который был назван «Обедненное управление» (от слова «бедность») — минимально учитываются интересы как дела, так и людей. «Мы делаем вид, что платим вам зарплату, вы делаете вид, что работаете». Я думаю, многие смогут вспомнить подобные государственные структуры и (особенно до недавнего прошлого) нотариальные конторы. К сожалению, в коммерции такой тип культуры тоже встречается — в тех подразделениях, где руководитель не на своем месте, где он «досиживает» либо начинает искать другую работу и по каким-то причинам никто это не контролирует и не исправляет ситуацию. Этот тип культуры даже культурой назвать сложно, он не создает ничего продуктивного.

Важные нюансы, которые не всегда учитывают. Первое: в разных подразделениях может и должен быть разный тип культуры. Если вы попытаете выстраивать «Власть — подчинение» среди креативных подразделений, то получите отток кадров или непродуктивную работу. Однако если то же самое вы сделаете на складском комплексе, то люди у вас будут уходить в запой, заниматься ерундой на работе и т. д. Вот тут и возникает второй нюанс: очень важно, чтобы это не подчеркивалось, не афишировалось. Достигать этого следует разными способами и, возможно, некоторой изоляцией. Например, территориальное разделение, когда одна категория людей не видит условий, в которых работает другая. Можно, хотя это гораздо сложнее, проводить разъяснительную работу — почему все так устроено. Например, с чем однажды столкнулась я. Меня спросили работники бэк-офиса поддерживающих служб: «Почему у нас есть фиксированные рабочие часы, а у сотрудников отдела продаж их нет?» Поскольку я с этим

вопросом, работая внутри компании, сталкивалась не раз, я включила ответ на него в ориентационный тренинг, где новым сотрудникам рассказывала все о традициях, правилах и нормах компании. «Почему у них другие условия? Потому что они могут, работая с клиентами, например, встречаться в ресторане и сидеть до 11–12 часов ночи. Потому что специфика такова, что иногда им надо встречаться в восемь утра. А если нет работы, то зачем им сидеть в офисе? Наоборот, лучше освободить офисное пространство. Да, у вас есть график, но у вас нет таких сложностей, когда вам надо рано утром или поздно вечером встречаться с клиентами, ездить в командировки. Поэтому у них другие условия».

Итак, мы с вами обсудили, какие виды культур в каких случаях будут эффективны, и теперь вы можете проанализировать, что есть на самом деле в вашей компании, и понять — оптимально это или нет. Может быть, что-то нужно менять.

Правило седьмое, однако крайне важное. При создании, укреплении, изменении корпоративной культуры или идеологии стоит очень четко определить, какой тип референции* преобладает в коллективе в целом или в его отдельных подразделениях.

* Тип референции — одна из метапрограмм, определяющая соотношение самооценки и внешней оценки, а также типа принятия решений — самостоятельно или на основе внешних мнений. Термин «метапрограммы» взят из книги «Введение в нейролингвистическое программирование» Дж. О'Коннора и Дж. Сеймора (М.: Библиотека А. Миллера, 1998).

ВЛИЯНИЕ ПРЕОБЛАДАЮЩЕГО ТИПА РЕФЕРЕНЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЕ, ФОРМИРОВАНИЕ, ПОДДЕРЖАНИЕ ИЛИ КОРРЕКТИРОВКУ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И ИДЕОЛОГИИ

Начнем с самого начала — с ситуации, когда мы хотим сформировать корпоративную культуру и идеологию или же сформулировать уже существующую. В том случае, если в коллективе или каких-то его частях преобладает внутренняя референция, нам будет необходимо сначала провести диагностику. Основная цель — понять, какие ценности изначально разделяют сотрудники. При доминанте внутренней референции мы не сможем эффективно внедрить идеологию, изменив взгляды сотрудников. У людей с преобладанием внутренней референции взгляды не меняются под внешним влиянием (исключая ситуации, например, угрозы жизни, пыток и т. п.). Каким образом мы можем провести данную диагностику? Одним из очень эффективных, но простых способов будет «ложное тестирование». Оно позволяет с помощью проективных вопросов за короткое время прояснить те взгляды, ценности, мотивы, которые нам важно знать. Образец подобного опросника вы найдете в приложении 1. Мы выявим, какие ценности и нормы разделяет большая часть коллектива, и «узаконим» их, сформулировав и приняв как руководство к действию.

В случае, если в коллективе преобладают люди, тяготеющие к внешней референции, мы можем пойти другим путем. Дело в том, что такие люди не имеют как таковых внутренних ценностей — они подстраиваются под окружающую среду. То есть их психология, если говорить упрощенно, сводится к следующему: «Если все делают так, я тоже буду так делать,



если все верят в это, я тоже буду верить». В данном случае мы можем не проводить диагностику в коллективе, а исходить из желания собственников или руководителей компании. Мы должны сделать достаточно сильную PR-кампанию, которая покажет, что именно эта система ценностей приведет нас к благополучию, к реализации всех наших основных мотивов и потребностей. И этого будет достаточно. Методы поддержания и укрепления корпоративной культуры при доминанте внешней референции будут связаны в первую очередь с «народными героями», историями успеха или историями неудач, публичным одобрением или порицанием какого-либо поведения. Нам будет довольно легко укреплять и управлять корпоративной идеологией, но это потребует больших затрат времени и прочих ресурсов.

Возвращаясь к коллективу, в котором преобладает внутренняя референция, нам понадобится меньше усилий на поддержание корпоративной культуры и идеологии, потому что люди и так сами по себе в ЭТО верят. Однако в этом случае мы не сможем ничего кардинально изменить и скорректировать. Если нас изначально не устраивают ценности и убеждения людей, то придется менять коллектив.

Еще одним важным пунктом является то, что инструменты формирования лояльности, инструменты мотивации и корпоративного PR будут очень существенно различаться в зависимости от того, какой тип референции преобладает в коллективе. Пример из жизни. В одну компанию, которая специализируется на разработке программного обеспечения, в качестве директора по персоналу приходит дама с опытом работы в крупной продуктовой розничной сети в той же должности. Она начинает транслировать свой успешный (на прежнем месте работы) опыт и внедрять его в новой компании. Сначала ее деятельность вызывает недоумение,

потом раздражение, и коллектив полностью теряет доверие, уважение к корпоративной культуре в целом и директору по персоналу в частности. Что же произошло? Для продуктовых розничных сетей характерно преобладание внешнего типа референции. Значительная часть сотрудников — это люди, которые ориентированы на получение признания, публичных наград, корпоративных и командообразующих мероприятий. Такая система мотивации и укрепления лояльности и была внедрена на прежнем месте работы. А поскольку все было успешно, директор по персоналу решила то же самое внедрить в компании, которая занималась разработкой софта. Однако не учла, что в данном случае в коллективе будет преобладать внутренний тип референции, то есть люди, для которых все, что касается публичных наград, признаний и т. п., совершенно неинтересно и вызывает недоумение и усмешки: «Что мы тут, в детском саду?!» На основании этого примера мы с вами можем сделать вывод о том, что форматы поддержания и укрепления корпоративной культуры, а также создание системы формирования лояльности и мотивации будут существенно различаться в зависимости от преобладающего типа референции.

Далее мы рассмотрим целый ряд практических методов и подходов, закрепляющих и поддерживающих корпоративную культуру компании.







3

ЛОВУШКИ КОРПОРАТИВОВ, или Как сделать из мероприятий фактор развития и мотивации, а не разочарования

Хлеба и зрелищ!

ДРЕВНЕРИМСКИЙ ПОЭТ-САТИРИК
ДЕЦИМ ЮНИЙ ЮВЕНАЛ

Вместе весело шагать по просторам,
По просторам, по просторам!
И, конечно, припевать лучше хором,
Лучше хором, лучше хором!

ИЗ ДЕТСКОЙ ПЕСЕНКИ
СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН

Начну я с истории, про которую смело можно сказать: «Это было бы смешно, если бы не было так грустно». Несколько лет назад, проводя открытый тренинг (участники из разных компаний, типов бизнеса и с разным опытом) по теме «Нематериальная мотивация», я дала задание трем подгруппам подготовить мотивационную речь* на тему, которая была бы актуальна для нескольких или одного из участников команды.

* Мотивационная речь — речь, адресованная нескольким или многим сотрудникам, отличающимся друг от друга по набору мотиваторов (карте мотиваторов), часть — по уровню развития и статусу, а также по профессиональной деятельности и другим факторам, например по преобладающим метапрограммам. Эта тема будет отдельно рассмотрена нами в рамках материала, посвященного созданию мотивационных речей.

Две группы взяли вполне понятные темы — переезд офиса из центра на окраину Москвы (тогда очень актуально было для многих компаний) и необходимость выйти на работу в выходные без оплаты. А вот выбор третьей группы меня просто поразил — мотивация сотрудников принять участие в корпоративном выездном мероприятии. Я даже уточнила: может быть, речь идет о субботнике или учебе? Оказалось, вовсе нет, это развлекательно-отдыхательное мероприятие. В общем, после их речи мы уже вместе стали разбираться, как же произошло так, что мероприятие, которое само по себе должно мотивировать, настолько непривлекательно для людей, что их приходится буквально уговаривать. Об этом я уже писала в своей книге «50 советов по нематериальной мотивации». Извините, что повторяюсь, но уж больно это яркий пример.

Итак, поговорим о том, как сделать корпоративные мероприятия наиболее эффективными для компании и избежать типичных ловушек, которые я, увы, встречаю многие годы. Вместе с тем, как и всегда, мы рассмотрим лучшие практики, которые должны прийти на смену ловушкам.

«ПЛЯШЕМ ОТ ПЕЧКИ», ТО ЕСТЬ ОТ ЦЕЛИ: ЧЕГО МЫ ХОТИМ ДОБИТЬСЯ С ПОМОЩЬЮ МЕРОПРИЯТИЯ

Думаю, что в любом деле стартовать надо от определения цели, причем цель эта должна быть ориентирована на результаты бизнеса в целом или какого-то подразделения или дивизиона в частности (если мероприятие носит локальный характер). Итак, давайте рассмотрим, какие бывают цели корпоративных мероприятий и каким образом желаемый результат определяет их характер. Разумеется, цели могут



комбинироваться в одном мероприятии, но тогда надо проверить их на совместимость (об этом позднее). Итак, цели:

1. Подведение итогов и награждение (как правило, с привязкой к какому-либо празднику).

Это, кстати, самый частый вариант корпоратива, по крайней мере из того, с чем сталкивалась я. Безусловно, такая цель вполне обоснована, проводить подобные мероприятия надо, но не слишком часто: в этом случае они приедаются и перестают вдохновлять и радовать, превращаясь просто в застолье «на халяву». Очень важно проводить такие корпоративы, с одной стороны, по-разному, каждый раз внося какую-то изюминку, а с другой — формировать некие традиции, которые создают эффект преемственности, стабильности, общности разных поколений в одной и той же компании.

2. Деловая цель.

Такие мероприятия, если они грамотно и красиво организованы, могут быть очень эффективны, хотя праздника как такового не предполагают. Но почему бы его не создать? Варианты — бизнес-планирование с выездом в пансионат или что-то подобное, выездной тренинг профессиональных навыков, конференция, на которой собираются для обмена опытом и выступлений представители разных филиалов или стран, подведение итогов, публичные отчеты друг перед другом и перед руководством.

3. Креативная задача, требующая решения.

Цель корпоратива — поиск новых идей вообще либо идей по реализации конкретного проекта.

4. Поддержание и развитие корпоративной идеологии.

Собственно, все сказано самим названием, однако это один из самых сложных вариантов корпоратива, так

как важно не уйти в назидательность и формальность (вспомним позднебрежневские времена).

5. Сплочение, командообразование, открытие друг в друге новых сторон.
6. Подготовка к восприятию изменений, внедрению новых технологий.

В отличие от пункта 3 «Креативная задача» суть в том, что сами изменения, технологии, процессы и т. д. — в общем, все это уже разработано. Но мы понимаем, что людей нужно подготовить к восприятию, иначе возможны сопротивление и негатив.

7. Само мероприятие — награда за что-либо.

Не так часто встречается в чистом виде, однако применяется у ряда продвинутых компаний. Например, лучший филиал награждается выездом на горнолыжный курорт, походом в боулинг, ресторан, караоке — в зависимости от бюджета и предпочтений людей.

8. «Японский вариант» — вовлечь семьи.

Скажу честно, у меня к этому варианту неоднозначное отношение. Чуть позже расскажу почему. Однако некоторые варианты мероприятий с супругами и детьми, с моей точки зрения, очень эффективны.

9. Внимание к детям сотрудников.

В тех случаях, когда детей достаточно много, скажем от 4–5 до 13–14 лет, такая цель очень продуктивна. Ведь для большинства людей «дети — это наше все».

10. Социальная ответственность.

Надо сказать, что меня немногое радует из тенденций развития нашего общества, а вот это — приятное исключение. Все больше и больше компаний ВМЕСТЕ, всем коллективом оказывают помощь в самых разных вариантах детям, старикам, незащищенным семьям.

Это может быть как в формате подарков, на которые ВСЕ готовые к этому сотрудники скидываются (только так будет эффект совместной благотворительности), так и в формате помощи своими силами — праздник для детей или стариков, помощь в ремонте, субботник, обучение пенсионеров компьютерной грамотности, развивающие занятия с детьми, организация и проведение экскурсий и мероприятий для них. Да даже банально — совместный сбор одежды, книг, игрушек. Мне думается, что второй формат более эффективен для сплочения коллектива и создания позитивной идеологии.

11. Культивирование идеи соревнования.

Это все мероприятия / фрагменты мероприятий, в которых все или только некоторые желающие участвуют в каких-то конкурсах. Они могут быть самыми разными, могут зависеть и от общей цели мероприятия — как развлекательными, так и деловыми.

12. Культивирование идеи ЗОЖ (здорового образа жизни).

Если компания ставит перед собой такую цель, то это могут быть любые мероприятия — поход, совместные занятия спортом, посещение аквакомплекса — в общем, на что хватает фантазии и бюджета.

13. «Копилки идей», обмен опытом.

Вроде бы похоже на деловую цель, но я выделяю в отдельный пункт: в этом случае будет менее формальная, более увлекательная, иногда даже игровая форма.

14. Общие хобби, увлечения.

Мероприятие, которое позволяет объединиться за счет каких-либо неформальных моментов. Например, выставка фотографий с выбором лучшей, если в коллективе многие увлекаются фотографией, конкурс кулинарного мастерства, если многие любят эту те-



му, конкурс-караоке или «Угадай мелодию» и многое другое.

15. Просто праздник и веселье.

Пожалуй, не самая удачная цель. К сожалению, без какого-либо добавления такое мероприятие не даст ожидаемого эффекта.

Конечно же, чаще всего комбинируются две (или больше) цели. Однако стоит помнить, что бывают цели, плохо сочетающиеся друг с другом. Например, праздник, награждение, креатив не особенно хорошо комбинируются с явной деловой целью. НО! Если это мероприятие длится два или несколько дней, то слабо сочетающиеся друг с другом цели можно разбить по дням.

ИЗУЧАЕМ МОТИВЫ, ПОТРЕБНОСТИ И ПРЕДПОЧТЕНИЯ

Какую бы цель мы ни преследовали, нам нужен позитивный эффект от проведенного мероприятия. Чтобы его добиться, стоит заранее: а) провести анонимные опросы сотрудников по поводу грядущего корпоратива или б) вовлечь самих сотрудников (в данном случае я имею в виду не только инициативно-проектную группу, но и всех желающих).

Вариант А

Когда провести подобный опрос? Желательно рассчитать время таким образом, чтобы у вас был запас на организацию мероприятия или внесение изменений, если вы уже начали что-то планировать. В своем опыте и опыте моих клиентов/партнеров я сталкивалась с несколькими вариантами подобных опросов:

1. Опросники с открытыми вопросами:

- Что значит «классный корпоратив»?
- Что вам не нравится в корпоративных мероприятиях?
- «Хорошо бы, чтобы на нашем празднике...» (закончите фразу).

2. Опросники с выбором альтернатив.

Этот формат (как и следующий) предполагает, что у нас уже есть несколько/много идей проведения мероприятия и мы даем сотрудникам возможность выбора одной или нескольких из них. Возможен и такой вариант: «К какой из групп вы присоединитесь — боулинг, мастер-класс по танцам или лазерный пейнтбол?»

3. «Да/нет»-опросники.

В общем-то то же самое, что и предыдущий вариант, только форма вопроса иная.

Вариант Б

В зависимости от размера коллектива, для которого мы готовим мероприятие, можно выбрать разные варианты:

- Мозговой штурм, в результате которого мы генерируем несколько или много идей корпоратива, из которых потом выбираем варианты. Можно просто провести мозговой штурм, а можно применять разные креативные методики, которые стимулируют генерацию идей. В небольшом коллективе это можно сделать всем вместе, а в более крупном можно объявить конкурс идей, при котором подразделения/дивизионы будут соревноваться, представляя свои предложения конкурсному жюри.
- Всем сотрудникам рассылает небольшой опросник, заполняется он по желанию. Примеры вопросов:

- Предложите общую идею корпоративного мероприятия.
- Какие конкурсы, соревнования вы хотели бы видеть на корпоративе? В чем сами хотели бы участвовать?
- О каких интересных корпоративах рассказывали вам друзья или родственники? Что из них стоило бы провести у нас?

Понятно, что вопросы могут быть и другими. Однако сразу хотелось бы отметить, что такой вариант подойдет только в случае высокого уровня вовлеченности сотрудников и общей склонности к креативу.

Сами или доверим профессионалам?

В моем опыте были как первый, так и второй варианты. Но мне кажется наиболее подходящим решение, при котором сочетаются как самостоятельное создание и проведение мероприятия, так и делегирование части его профессионалам.

Структура работы инициативной группы

1. Создание.
2. Вдохновить и вдохновиться: цели, вызовы и креатив + бюджет и политика.
3. Организация работы — синергия.
4. «Пазл» — собираем идеи в единое целое.
5. Финализация проекта.
6. Подготовка презентации и сама презентация.
7. Скажем твердое «нет» мелочам.
8. Информирование и мотивация участников.
9. Организация, или Мелочей здесь не бывает.
10. Ведение корпоратива и контроль его течения.

11. Как создать послевкусие, или Сопровождение после события с помощью СМИ или PR-мероприятий.
12. Анализ эффективности.
13. Уроки на будущее.

ОДНИМ ВЫСТРЕЛОМ — ДВУХ ЗАЙЦЕВ, ИЛИ КАК ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВЫИГРЫШ ОТ ОРГАНИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЯ СВОИМИ СИЛАМИ



Примеры корпоративов из практики разных компаний

Эта коллекция идей корпоративных мероприятий, надеюсь, будет пополняться — в том числе и вами, мои читатели. Пока вот так получилось. Важно, что последовательность абсолютно случайна, она не отражает значимости идей или частоты их воплощения.

Праздник по мотивам книги, фильма, песни

Универсальная идея, поскольку в зависимости от коллектива, его интересов, преобладающего поколения, а также текущих целей и задач компании мы можем взять совершенно разные сюжеты. Например, в период бурного роста и развития в компании Johnson & Johnson прошло мероприятие по мотивам фильма «Миссия невыполнима». В ходе тренинга по менеджменту для кадрового резерва очень крупной отечественной компании вечерний корпоратив был посвящен фильму «Служебный роман». Сначала все сотрудники в баре под легкие напитки и закуски просто его смотрели, а потом я проводила соревнование команд, в котором были разные вопросы про управленческие ошибки, показанные в фильме, типажи героев, их мотивацию и многое другое. Очень азартно

было! В компании с преобладанием в коллективе сотрудников до 25–30 лет провели новогодний праздник по мотивам «Гарри Поттера». Были элементы маскарада, конкурсы и выступления. Кстати, можно взять и тематический вариант. Например, в фармацевтической или медицинской компании провести вечеринку по мотивам сериала «Доктор Хаус» или, для более молодого поколения, «Интернов», а в компании из сегмента HoReCa или поставщика HoReCa — по сериалу «Кухня» или «Отель “Элеон”».

«Угадайте, кто это»

Этот вариант больше подходит не очень крупным компаниям, но может быть реализован в рамках подразделений/дивизионов больших организаций. Здесь есть много вариантов. Это могут быть вопросы о хобби, малоизвестных и неочевидных фактах из прошлого. Также можно использовать детские фотографии. В общем, у кого на что фантазии хватит. Я в своей компании проводила даже викторину на рабочую тему — «Угадайте, чье это достижение». Естественно, что факты и фотографии собираем только по желанию и согласию участников. Весело, интересно и позволяет лучше узнать друг друга и увидеть своих коллег с иной стороны. В одной из компаний с большим количеством филиалов в разных регионах и странах постсоветского пространства такой конкурс был про региональные особенности и интересные факты и истории именно этого региона/города/страны. Кстати, это и для бизнеса полезно, поскольку сотрудники и руководители станут лучше понимать коллег из других мест нашей необъятной родины.

Тематические викторины и игра «Что? Где? Когда?»

Этот вариант наполнения корпоратива позволит нам затронуть несколько разных мотивов людей: с одной стороны —

это азартное соревнование за призы, а в большей степени просто за то, чтобы быть первым; с другой стороны — это познание нового (познавательная активность); с третьей стороны — это возможность оценить эрудицию своих коллег. Ну и, наконец, в рамках команд, если этот конкурс проводится по командам, это развитие навыков проведения совещания, мозговых штурмов, умения договариваться. Если викторина проводится среди отдельных участников, мы развиваем такие качества, как стрессоустойчивость, быстрая реакция, интуиция.

Принцип заключается в следующем: мы заранее готовим тематические вопросы. Например, связанные с поводом для праздника. Если это новогодний корпоратив, мы можем сделать викторину на тему «Новый год в разных странах», «История Нового года», «Какие подарки где дарят на Новый год». Если корпоратив посвящен юбилею компании, это может быть викторина или игра «Что? Где? Когда?», где надо показать знание продуктов компании, ее истории, принципов, ценностей, может быть, даже знание отдельных людей. Если это профессиональный праздник, день кого-то, кого у вас принято отмечать в компании, то это может быть тематическая викторина по истории этой профессии или по интересным фактам из нее, а может даже включать в себя какие-то профессиональные навыки и знания.

Давайте сначала обсудим вариант с командами. Мы делим людей на команды. Лично я предпочитаю сначала вызвать желающих быть капитанами, и потом каждый капитан набирает себе людей в команду, то есть по очереди вызывает из зала по одному. Таким образом у нас получается несколько одинаковых по размеру команд. Далее, обязательно четко, лучше на слайде презентации или на флипчарте, нужно написать условия: вопрос один для всех команд, время на об-

суждение — одна минута. В течение одной минуты вы должны дать ответ в письменном виде, то есть на листе бумаги А4 напишите сверху название своей команды, которое вы придумали, и через минуту, когда раздастся звон колокольчика или удар гонга, вы должны сдать листочки с написанным ответом. Почему мы пишем, а не говорим? Потому что у нас, в отличие от брейн-ринга, нет соответствующей техники, которая позволит четко зафиксировать, кто первый дал ответ. Таким образом все будут в равных условиях. Итак, ведущий собрал все ответы и (по заранее объявленным правилам) начисляет баллы. Лично я обычно использую вариант такой: два балла — ответ полный и правильный; один балл — ответ либо неполный, либо, например, написали что-то лишнее, либо пошли в правильную сторону, но не дошли; ноль баллов — ответ совершенно неправильный. Таким образом у нас проходит несколько раундов, мы обязательно ведем счет (можно это делать на флипчарте, на ноутбуке или гаджете, подключенном к проектору, чтобы баллы были видны всем). Разумеется, если у нас есть команды болельщиков, можем заранее их подготовить к тому, чтобы они поддерживали своих фаворитов. Ну и, наконец, финал, когда команда-победитель, набравшая больше всего баллов, получает приз. В зависимости от традиций компании, бюджета, организации мероприятия это может быть пирог или торт на всех либо каждому маленький сувенир, а может быть и большой сувенир или подарок, который команда голосованием отдаст тому, кто внес наибольший вклад в победу.

Рассмотрим второй вариант, когда мы приглашаем несколько участников по одному. Вот здесь будет важна скорость реакции. Например, у нас три, четыре или пять участников. Мы ставим на стол специальный настольный звонок — тот, кто быстрее по нему ударил, получает право ответить первым.

Ответил правильно — получил баллы, неправильно — право ответа переходит к другому участнику, ответил правильно, но неполно — получил один балл, и у других участников еще есть возможность ударить по звонку и тоже заработать себе один балл за дополнение.

Вы найдете несколько вариантов таких викторин, которые проводились в ходе разных мероприятий и дружеских вечеринок на сайте: alpina.ru/promo/HR_breeding1, alpina.ru/promo/HR_breeding2.

Тематический конкурс «Угадай мелодию»

Как правило, этот конкурс очень нравится всем, вне зависимости от того, какого возраста сотрудники. Главное, что конкурс азартен и доступен каждому, петь уметь не нужно — нужно уметь только угадывать мелодию. Все это делается в быстром темпе и под аккомпанемент «минусовок». Почему же конкурс тематический? Я всегда приурочивала этот конкурс к той теме, к тому событию, которому посвящен праздник. Если это Новый год, это могут быть песни о зиме, о Новом годе, о дедушке Морозе, о Снегурочке. Причем всегда старалась, чтобы это были песни самые разные, как лирические и торжественные, так и детские. Это, конечно же, очень разнообразит программу. Если это, например, празднование чьих-то дней рождения (во многих компаниях есть традиция в конце месяца поздравлять всех именинников), то это могут быть песни, в которых содержатся имена именинников. Конечно же, используются песни про день рождения, а еще про тот месяц, в который родились поздравляемые, или песни, в которых упомянут знак зодиака именинников. А могут быть песни, которые характеризуют особенности характера, поведения, личности или жизни именинника. Если это праздник, посвященный юбилею компании, это могут быть

песни о родине, песни о тех ценностях, которых придерживается компания. Например, если нашей ценностью является коллектив и дружеские отношения, то это могут быть песни о дружбе, взаимопомощи, взаимовыручке («Вместе весело шагать», например). Если это, предположим, праздник, посвященный 23 Февраля, то это могут быть песни о настоящих мужчинах, о подвигах, о том, как формируется характер, о достижениях. Я бы, единственное, не использовала здесь грустные песни, о войне, например, мне кажется, это не совсем подходит для праздника. А 8 Марта могут быть песни, посвященные девушкам и женщинам, женственности, красоте, весне. Если это профессиональные праздники, то мы, конечно же, будем искать песни о профессии, о событиях в этой профессии и т. п. Если мы проводим празднование юбилея кого-то из сотрудников, то это могут быть песни дискотеки 1990-х или 1980-х, в зависимости от того, сколько лет юбиляру. Если мы поздравляем кого-то с событиями семейными (например, в конце года поздравляем всех, кто вступил в брак в этом году), то это могут быть песни на тему свадьбы, любви, семьи.

Теперь к тому, как организован этот конкурс. Вызываются все желающие. Мы устанавливаем настольный звонок, и право первому угадать мелодию предоставляется тому человеку, кто первый успел ударить по кнопке. Если он ответил верно, ему засчитываются баллы, если нет, право ответа переходит к следующему участнику. Если желающих у вас много, то просто нужно будет провести несколько отборочных раундов. Например, четыре пары соревнуются, из каждой пары победитель (их уже четверо) соревнуются друг с другом. Далее остаются два победителя, которые соревнуются уже в финале. Какие-то более сложные технические решения тоже можно придумать, но мне кажется, что любая компания может сде-



лать это в том виде, в каком я сейчас описала. Более того, это прекрасно подойдет и для дружеской вечеринки, и для семейной — тут уже тематика может быть любая, в том числе посвященная и хобби, и семейному событию.

По мотивам «Сто к одному»

Такая активность на корпоративе больше подойдет для компании средней или крупной, по крайней мере не для коллектива из десяти человек. Хотя тут тоже можно придумать варианты. Я делала такое мероприятие в компании Johnson & Johnson. Предварительно были опрошены сотрудники, и была создана статистика ответов. Конечно же, это, может быть, было не 100 человек ровно, но тем не менее мы взяли именно топовые по частотности ответы. Соответственно, уже на самом корпоративе команды участников должны были угадать самые популярные и самые непопулярные ответы. Характер вопросов, которые вы будете выбирать для того, чтобы на них отвечали сотрудники, будет зависеть от характера праздника. Если характер торжественный, то это могут быть вопросы, например «Наша команда — это...», или «Нас объединяет то, что...», или «Наша сила в том...». Кстати, заодно мы проведем диагностику того, насколько корпоративная культура глубоко проникает в коллектив. Если это веселое событие и праздник, то возможны комические вопросы, в зависимости от того, что дозволено и допустимо в компании, вопросы с юмором. Например, «Лучший анекдот — это...», или «Самый главный донжуан в нашей компании — это...», или «Лучшая Снегурочка в нашей компании — это...». Понятно, что в каждой компании своя культура, свои традиции. Более того, здесь можно использовать (в необидной, конечно же, форме) характеристики сотрудников, социометрических звезд, например «самый известный человек в нашей ком-

пани — это...» или «корона на голове в нашей компании у...», и посмотреть, каких ответов будет больше всего. Если это тематический вариант, то это могут быть вопросы, связанные с темой: мужество и подвиг — 23 Февраля, красота и женственность — 8 Марта и т. п.

Резюмируя, можно сказать: помимо того, что этот конкурс достаточно забавный и азартный, он еще фоном дает диагностику общественного мнения и того, насколько участники это общественное мнение чувствуют.

Вечер в стиле...

«Вечер в стиле...» — еще один вариант сценария и идеи корпоратива. Могут быть совершенно разные варианты. Я, например, проводила вечер в стиле определенных стран (был вечер в испанском, мексиканском стиле). Соревнование по командам на приготовление специальных мексиканских блюд, например тортильи, дегустация текилы — как пьют ее именно в Мексике. Можно добавить сюда костюмы или танцы, если есть такие склонности, или же тематическую викторину об этой стране. Выбор страны может быть связан с «материнской страной» компании, если это инофирма. Это может быть не страна, а какой-то регион, допустим, вечер в стиле севера, вечер в сибирском стиле или вечер в стиле юга. Можно использовать какую-то историческую эпоху — вечер в стиле классицизма, Дворянское собрание, средневековый бал. Все зависит, конечно же, от возможностей компании. Здесь есть варианты и различных конкурсов, танцев, песен, кулинарных конкурсов, конкурсов на познания в определенной области — на этикет, например, если это вечер в дворянском стиле. Можно сделать вечер в стиле 1980-х — дискотека 1980-х, экскурсия в прошлое. В общем, фантазия здесь может разыграться.

День необычных ролей

Это корпоративное событие, которое может быть как в виде праздника, так и в виде, например, субботника. В некоторых компаниях на регулярной основе применяется вариант, когда все сотрудники поддерживающих служб выходят в поля. Я сталкивалась с таким в компании «МегаФон». Это прекрасная возможность побывать в шкуре другого человека. Можно это делать в игровой форме, в виде большой деловой игры. Я в свое время проводила подобное мероприятие, когда моя задача была разрешить разногласия и сплотить отдел продаж и отдел маркетинга. У нас была смена ролей — сотрудники отдела продаж стали маркетологами, а маркетологи стали продавцами, и в рамках этих ролей каждому отделу было предложено решить ряд задач. А затем договариваться, приходить к общему плану работы. Как результат — они стали лучше понимать подводные камни работы друг друга. Кстати, есть еще одна разновидность (если вы на это решитесь) — это «день самоуправления», когда мы на день передаем управленческие функции сотрудникам, которые занимают рядовые позиции. Разумеется, мы их к этому готовим, и это очень хорошее ментальное упражнение, которое дает возможность почувствовать, что в работе руководителя есть не только радостные моменты, но и сложные. А руководителю, побывавшему в роли подчиненного, которому говорят «Приказы не обсуждаются», приходится подумать о своем стиле управления. Вариантов тут немало: это может быть как отдельное мероприятие, так и в рамках какого-то корпоративного праздника.

Детский праздник +

Великолепный вариант корпоратива — **детские праздники**. Разумеется, в данном случае нам нужно понимать, у многих ли сотрудников есть дети, причем дети определенного

возраста. Как правило, детские праздники хороши в возрасте от 3–4 до 12–13 лет. С детьми до 3 лет организовать какую-то программу сложно — будут риски капризов, плача и т. п.

Предлагаю вам несколько вариантов детского праздника. Первое, что дети очень любят, — экскурсия на предприятии. Каждый из родителей проводит свою часть экскурсии, рассказывая о том, чем занимается этот отдел, кто здесь сидит, где твоя мама или папа находится. Возможны интересные рассказы из жизни компании. И, конечно же, замечательно, если все это завершается детским праздником с клоунами или аниматорами и сладким столом. Интересный момент, когда мы в ходе такого детского праздника, который проводили в компании Johnson & Johnson к 1 июня, сделали интервью со всеми детьми. Интервью было на тему «Что делает твой папа или твоя мама в компании Johnson & Johnson?». При этом мы попросили детей не говорить родителям, что их снимали. И потом получился сюрприз уже к другому празднику, когда мы показали фильм «Говорят дети». Это было очень трогательно. Конечно же, любопытно было то, что дети 12–13 лет говорили так четко и внятно. А маленькие 3–4-летние говорили иногда очень смешные вещи, не особенно соотносящиеся с тем, что на самом деле делают их родители в компании. Но это придавало фильму особый шарм.

Второй вариант — это собственно праздник с аниматорами, розыгрышами подарков, возможно, с рассказом в увлекательной форме о компании, где трудятся родители.

«Угости маму» (к 8 Марта)

На одном промышленном предприятии сделали интересный детский праздник к 8 Марта. У них есть своя столовая и штат поваров, детей пригласили прийти в столовую, и в течение нескольких часов повара помогали детям приготовить что-то

для мамы — блинчик, печенье — в общем, какой-то сладкий подарок. В обеденный перерыв пришли мамы, и там их ждали детки с сюрпризами. Что самое главное — сделанными своими руками. Конечно, и мамам, и детям было очень приятно, вплоть до слез (сама не присутствовала, сужу по рассказу).

23 Февраля: «Домино» и «Твой папа строит...»

Первая история — про логистическую компанию, которая занимается доставкой грузов. Очень большой процент сотрудников — водители-экспедиторы. К 23 Февраля руководство придумало турнир по домино — команда топ-менеджеров и руководителей против команды экспедиторов. Более того, подошли к этому очень ответственно: кто не умел играть в домино, научился специально. 23 Февраля (вернее, накануне, так как это выходной) были поставлены столы с домино, составлена турнирная таблица. Все делалось по-честному, с отборочными турами. На столах были вобла и пиво (как положено в практике игры в домино). Кстати, как потом мне рассказывала директор по персоналу, любопытно, что практически никто не пил. В результате в непростой схватке победил экспедитор, и топ-менеджер, который играл против него, пожал ему руку и сказал: «Да, мне еще до тебя расти». Надо сказать, что этот корпоратив имел очень большой резонанс, и сотрудники еще долго его обсуждали: «Вот какие же у нас молодцы руководители, они с нами вместе сели за один стол, не стали показывать, что они выше нас».

Еще один интересный вариант из той же серии: компания в одном из регионов специализируется на заливке фундаментов. Тоже не особенно квалифицированный персонал — рабочие, и тот же повод — 23 Февраля (мужской праздник). Подготовились, пригласили детей (так что мы здесь объединяем частично с детским праздником), пригласили и жен.

В холле компании была сделана выставка с фотографиями фундаментов, а над ними, при помощи какой-то программы или вручную, были нарисованы те здания, которые по проекту должны получиться. И под каждым этим изображением было написано примерно следующее: «Иванов, Петров, Сидоров строят новый театр», «Федоров и Сергеев строят огромную жилую башню», «Васин и Кораблев строят детский сад». То есть уровень гордости за то, что делает отец или муж, конечно же, был повышен. И этот корпоратив имел в компании очень хороший резонанс.

Караоке о нас

Еще одна интересная идея корпоратива — караоке о нас. Заранее, своими силами (если у вас есть талантливые поэты) или на заказ мы готовим песни на всем известный мотив, но со словами, в которых фигурируют отдельные сотрудники, события последнего времени, истории компании. Желательно, чтобы эти тексты получились смешными, потому как само действие заключается в том, что кто-то, по желанию или по жребию (либо мини-команда), должен будет спеть в караоке эту песню. Но непосредственно за несколько секунд до исполнения они получают новый текст и должны будут спеть его с листа, при этом не ошибаясь и не смеясь. Победитель получает приз. Очень здорово, остроумно и необычно. Точно так же мы можем эти песни и тексты (или видео) выложить на корпоративные ресурсы, оставить на память.

Конкурс талантов

Еще один интересный формат мероприятия — конкурс талантов. В зависимости от того, каков состав вашей организации, что объединяет многих сотрудников, вы можете выбрать разные варианты.

Вариант первый: вечер проходит в формате выступления людей (по желанию) со своим номером. Предположим, кто-то готовит танец, кто-то песни под гитару, кто-то пантомиму или юмореску.

Другой вариант (если у многих сотрудников общие таланты или общие увлечения) — конкурс, который объединяет всех. Расскажу об интересном формате, который был применен на одной из фабрик в Центральной России. Это ткацкая фабрика, преимущественно женский коллектив, и большинство сами шьют одежду для себя и своих семей. Причем это связано как с экономией денег (не такой уж у них высокий доход), так и с тем, что многим шитье нравится. К юбилею компании был анонсирован конкурс «Дефиле одежды». Было создано несколько номинаций: «повседневная одежда», «праздничная одежда», «вечерние платья». Участницы заранее должны были записаться и определить, в какой номинации, одной или нескольких, будут принимать участие. Каждая женщина, автор платья или костюма, сама же его и представляла. Надо отдать должное руководству: они не пожалели средств для того, чтобы в день проведения дефиле были приглашены профессиональные визажисты и парикмахеры, всем участницам были сделаны красивые укладки, прически и макияж. Дефиле прошло замечательно, была фотосессия, а затем и фотовыставка.

Ток-шоу

Еще одним форматом может стать ток-шоу. Готовится по той теме, которая в данный момент нас интересует, в зависимости от того, что мы хотим донести до людей — какую мысль, какую идею или же какую информацию. Мы выбираем несколько участников ток-шоу, заранее информируем их о теме вопросов, которые будут заданы. На сцене, так

чтобы из зала все отлично видели участников, начинается ток-шоу. Важно, чтобы это были представители разных подразделений компании и разных уровней власти, то есть чтобы это не были одни только топы или представители какого-то определенного дивизиона — создаем эффект команды. Темы, как я уже говорила, могут быть самые разные. Например: «Повышение эффективности работы компании — что для этого надо» или «Чем хороша наша команда и как можно ее сделать еще лучше». А может быть, это будет ток-шоу, которое позволяет обсудить философский вопрос, например: «Что важнее — каждый сам за себя или каждый за команду», «Что нам важнее — дисциплина или креатив». В данном случае от стиля управления в компании зависит то, будем ли мы ожидать, что люди просто сыграют свою роль, которую заранее подготовили мы, либо они станут делиться своими мнениями в свободной форме. Конечно же, второе гораздо интереснее, но есть и определенный риск: если в компании принят авторитарный стиль управления, вряд ли руководство будет довольно.

Делимся историями успеха

На одном из корпоративных мероприятий в компании Johnson & Johnson, целью которого было внедрение идеи необходимости совершенствования процессов, внесения разумных и резонных инноваций, я проводила разновидность ток-шоу «Делимся историями успеха». Для этого я заранее выяснила (в каждом из дивизионов и подразделений), кто за последний год придумал нечто новое, интересное, креативное, что привело к реальному улучшению бизнес-процессов и результатов. В итоге от каждого дивизиона, представлявшего разные продуктовые группы, и от каждого подразделения служб поддержки было одно-два выступле-

ния. Сотрудники рассказывали, как они самостоятельно или внутри команды, инициативной группы придумали то, что позволило улучшить бизнес-процессы и привело к реальным результатам. Так, например, руководитель представительства в Казахстане придумал новую целевую группу: средство дезинфекции для больниц он стал продвигать и в HoReCa (отели, рестораны, кафе). В результате он заметно перевыполнил плановые показатели. В ходе представления им своей истории успеха коллеги из других стран и регионов увидели возможность расширения целевой группы. Другой пример — одна из сотрудниц бухгалтерии, по моей просьбе, оптимизировала в Excel (залинковала) все основные формы и бланки отчетов и выложила их на сервер. В результате время, которое затрачивали сотрудники на подготовку авансового отчета, существенно сократилось (в полтора-два раза).

Таким образом сотрудники делятся историями успеха, своими идеями или лайфхаками, и мы достигаем сразу нескольких целей. Первое — информируем других сотрудников об идеях и новых технологиях. Второе — укрепляем идеологию совершенствования процессов и новаторства. Третье — конечно же, поощряем лучших, тех, кто эти инновации предложил. В некоторых компаниях за это еще и премируют. Я, например, предлагаю делать по итогам года книгу успехов компании в целом и отдельных сотрудников и подразделений в частности, а потом подарить ее на новогоднем корпоративе каждому. Так одновременно будет решена задача популяризации позитивных идей по оптимизации бизнеса и будут поощрены новаторы (поскольку рядом с каждой идеей есть фото ее автора и информация о нем). Совсем круто, если бюджет позволяет издать такую книгу в типографии, то есть она будет «настоящей».



NB: важно не забыть никого, не обделить вниманием ни одно подразделение, в противном случае могут быть обиды и даже конфликты.

Любительский спектакль

Если в вашей компании есть люди, которые обладают актерскими способностями или просто такими задатками, мы можем на корпоративе поставить небольшой (или даже большой) любительский спектакль. Он должен быть либо проводником ценностей компании, либо показывать какие-то события из ее истории, которые могут исподволь позитивно влиять на ценности и модели поведения сотрудников. Если в компании у всех хорошее чувство юмора, возможен вариант пародии на тему каких-либо событий (формат журнала «Ералаш»). С моей точки зрения, наиболее актуальны события, реально произошедшие в компании, которые отражают ее идеологию.

Пример из истории компании Johnson & Johnson: мы ставили любительский спектакль по нашумевшей в 1980-х гг. в Америке теме, связанной с тем, что чикагский отравитель-маньяк подложил цианистый калий в упаковки с «Тайленолом». В результате было несколько летальных исходов, и компания должна была принять решение, что делать — либо этот факт замолчать, но снизить риски ухода продукта с рынка, либо максимально информировать людей, вернуть купленный «Тайленол», пойти на большие убытки и даже поставить под удар само существование не только препарата, но и компании в целом. Было принято решение информировать все население максимально широко, включая радио, телевидение и прессу, так как для компании главное — это здоровье и жизнь людей. Все было сделано очень грамотно, в итоге компания, которой пред-

рекали разорение, осталась на рынке, осталась успешной, более того, даже «Тайленол» продолжил свое существование. Я здесь опускаю подробности принятия решения и разработку комплексного плана действий, но именно история о том совете директоров, на котором приняли это непростое решение, была темой спектакля, который был разыгран силами сотрудников компании. Основной целью было укрепление одной из самых главных ценностей компании — честности и ответственности по отношению к клиентам и пациентам.

Народные номинации

В свое время проводили в Johnson & Johnson такой конкурс как одну из составных частей корпоративного мероприятия. Силами сотрудников были придуманы неформальные номинации, где-то шуточные, где-то серьезные. Например: «Душа коллектива», «Самые белые и пушистые», «С кем бы ты никогда не оставил мужа или жену на необитаемом острове» и т. п. Перед мероприятием сотрудники тайно называли номинантов на каждую из этих вакансий. На корпоративном празднике шуточными призами награждали тех, кто занял первые-вторые места в каждой номинации. В контексте того, что в компании был принят здоровый юмор, это прошло очень хорошо и запомнилось.

Кулинарный конкурс

Я сама любила проводить кулинарные конкурсы в коллективах, которыми руководила. Понятно, что этот конкурс хорош в небольшом коллективе, где преимущественно женщины либо мужчины, которые любят готовить. Поскольку в данном случае хотелось не просто собрать стол, то каждый сотрудник мог принести одно или два приготовленных за-

ранее блюда, придумать им названия, рассказать, как они готовятся, почему нравятся. После презентации проходила дегустация и голосование за лучшее блюдо. Победители, занявшие первое, второе, третье места, получали небольшие призы, например хорошую сковородку или миксер, то есть что-то кулинарной тематики.

Лучшее селфи

В контексте современных тенденций можно провести в компании конкурс на лучшее селфи по определенной тематике или лучший вариант выкладки в Instagram. Например, это может быть тематика «Ценности компании», или «Я участвую в корпоративной жизни», или «Интересные яркие минуты на работе», или «Мы — одна команда». То есть берется та тематика, которую мы хотим культивировать. Понятно, что если мы при этом еще и выкладываем фотографии в Instagram — это внешний пиар компании, что тоже никогда не повредит.

Квесты

Очень увлекательно, интересно и в то же время с ориентацией на ценности можно провести квест, когда несколько разных команд соревнуются в том, кто быстрее дойдет до финиша. Тематика квестов может быть построена как на сообразительности, умении быстро принимать решение, синергии в команде, так и на каких-то профессиональных знаниях и умениях. Можно сделать квест, который будет ориентирован на историю или ценности компании, и, чтобы прийти к финишу первым, нужно очень хорошо быть в теме всего этого. Квест в данном случае позволит как встряхнуться, взбодриться, почувствовать драйв, азарт, так и освежить в памяти ту тематику, которой он посвящен.

Конкурс ораторов

Еще одна идея для корпоративных мероприятий — конкурс ораторского мастерства. Проводить такой конкурс лучше всего в компании, где много людей, которые в силу своей профессии и опыта работы являются неплохими или даже очень хорошими ораторами. Например, это может быть адвокатская контора, адвокаты, которые выступают в арбитражных судах. Это может быть любая компания, в которой много продавцов. Или та, в которой есть практика обмена опытом и историями успеха, часты выступления на совещаниях и внутренних конференциях. Традиционно этот конкурс ораторов мы привязываем к событию или той идее, которую хотим донести до персонала. Если мы празднуем день рождения, юбилей компании, то это может быть конкурс «Лучшая речь о компании или ее истории». Если мы посвящаем данное корпоративное мероприятие отраслевому празднику, то это будет речь об этой отрасли. Если мы чествуем сотрудника, который 15 лет достойно проработал в компании, то это может быть речь в честь юбиляра. Разумеется, здесь нужно заранее озвучить правила игры, дать время на подготовку. Оптимально будет, если голосовать будут все те, кто слышал эту речь. Можно сказать, что такой фрагмент корпоративного мероприятия одновременно дает мотивацию по той тематике, которой посвящены речи, тренинг ораторского мастерства для тех, кто выступает, и мастер-класс для тех, кто наблюдает, а еще — идеологическую зарядку для каждого сотрудника.

«Моя семья»

Если в компании есть культ семьи, практикуются корпоративные мероприятия с привлечением семей сотрудников, то мы можем сделать корпоративы различной тематики

по принципу «Моя семья». Сразу скажу, что я к этому отношусь неоднозначно: в привлечении семей есть как плюсы, так и риски. Я, к сожалению, наблюдала, как те сотрудники/сотрудницы, у которых нет семей, в подобной ситуации чувствуют себя не очень комфортно, иногда даже такие корпоративы пропускают. Поэтому нужно смотреть на соотношение семейных и одиноких людей в коллективе и, может быть, просто продумать сценарий, при котором несемейные не будут чувствовать себя ущемленными. Например, можно пригласить их в жюри, поставив в позицию судей, а не участников.

Конкурсы можно провести по тематике вечера: если это корпоратив, посвященный компании, то это могут быть различные задания, связанные со знанием истории, традиций, продукта компании, в которых участие одновременно принимают сотрудник/сотрудница, супруг/супруга или дети или и те и другие вместе. Это может быть конкурс «Веселые и находчивые» или забавный спортивный конкурс.

«Покажи — угадай»

Интересный вариант фрагмента корпоратива и очень полезный, особенно для людей коммуникативных профессий, я условно назвала «Покажи — угадай». Например, одна команда должна загадать фильм, пословицу или мысль и невербально показать ее. Задача другой команды — угадать, что же они загадали. Потом команды меняются местами. Выигрывает та, которая больше всего угадала. При этом есть определенный нюанс — должно быть жюри, которое будет оценивать адекватность показа, чтобы команды в своем стремлении выиграть не напускали тумана (попросту говоря, не жульничали).

«Загадай — угадай»

Конкурс «Загадай — угадай» близок к предыдущему варианту. Он будет хорошим тренингом в том случае, если нам требуется развивать аналитические способности, умение выяснять информацию, а также коммуникативные навыки и навыки переговоров.

У этого конкурса есть несколько вариантов. Самый простой, который многие использовали в юности или подростковом возрасте: одна команда загадывает персонажа, героя, книгу, фильм и т. п. (главное — заранее оговорить тему), другая команда должна задавать вопросы, на которые можно отвечать только «да» или «нет». Выигрывает та команда, которая с наименьшим количеством попыток угадает, что же было загадано. Желательно, чтобы был наблюдатель, который будет оценивать корректность ответов на вопросы, чтобы избежать неправильных ответов «да/нет» от команды, желающей выиграть.

Второй вариант — загадать кого-то из участников команды, а другая команда, задав наименьшее количество вопросов, должна угадать, кто это. Здесь к предыдущим пунктам добавляется еще элемент тимбилдинга: узнавание человека с другой стороны, новых фактов о нем.

В третьем варианте можно загадать определенный продукт компании, бизнес-процесс или событие из корпоративной истории. Полезно с точки зрения знания и узнавания продуктов, процессов, истории компании.

Очень интересно будет этот конкурс снимать на камеру и распространить полученное видео среди сотрудников. Более того, к данному конкурсу можно присовокупить конкурс «Лучший задавальщик вопросов» или «Лучший придумывальщик задач», то есть расцветить дополнительными соревнованиями.

Конкурс детских фотографий

Все желающие сотрудники приносят в бумажном или электронном виде свои детские фотографии. Желательно, чтобы возраст был три–шесть лет (совсем младенец — не будет иметь смысла, все равно не узнаешь, а если возраст подростковый, то слишком уж просто). Фотографии размещаются на стенде или внутреннем портале (естественно, без имен). Задача сотрудников — угадать максимальное количество своих коллег. Приз получают те (или тот), кто больше всего угадает и меньше всего допустит ошибок. Особенно интересно потом опубликовать статистику «ошибок» — бывают очень забавные.

Неформальные номинации

Исходя из фольклора компании, принятых шуток и стереотипов, можно сделать конкурс неформальных номинаций, где все будет скорее в шутку, чем всерьез (например, «самая белая и пушистая», «наш главный мачо», «душа компании» и любые другие, в зависимости от принятых традиций в компании).

Конкурсы, основанные на общих хобби

Конкурс лучших фотографий, стихотворений, кулинарных блюд, произведений швейного искусства — в общем, того хобби, которое разделяет значительное число сотрудников. Если многие занимаются садоводством, то можно организовать подобный конкурс, если любят спорт — спортивные состязания. При проведении таких конкурсов кажется более оптимальным не назначать жюри, а выбирать победителей всеобщим тайным голосованием.

Конкурсы тематических фотографий

Например, в одной компании очень молодой коллектив и много свадеб — можно провести конкурс на лучшие сва-

дебные фотографии. В другой — у многих маленькие дети, тут будет уместен конкурс по нескольким номинациям на лучшее семейное фото.

Конкурс комплиментов, или Полевая почта

Сотрудники могут написать комплименты любому из своих коллег. За что? Да за что угодно, хоть за работу, хоть за хороший характер, а можно и за красоту. Каждый получает две-три карточки и может в течение нескольких минут решить, кому сделает комплимент, написать его и «отправить письмо», например положив в специально подготовленный ящик. Затем большинство сотрудников/участников занимается другими активностями, а организаторы/ведущие считают комплименты. Победители — три сотрудника, получившие наибольшее количество комплиментов. Каждый из них выбирает тот комплимент, который сильнее всего ему понравился, таким образом, мы награждаем еще троих.

Кулинарный тимбилдинг

В свое время мы проводили в своей компании (тренинговый бизнес) кулинарный тимбилдинг. Прецедент этот был как раз на годовщину компании, в начале кризиса 2008–2009 гг. До этого день рождения компании мы отмечали в ресторане, но в тот момент не рискнули, так как экономическая ситуация была крайне неопределенной.

Сотрудники были разделены на три команды. У каждой был стол, на нем — определенные продукты. Каждая команда должна была придумать себе название, слоган и приготовить пять блюд, которые бы отвечали этому названию и слогану. Блюдам тоже нужно было дать названия. Наша коллега подготовила набор продуктов и расчет их количества. Одна команда готовила бутерброды, другая — холодные закуски,

третья — десертный стол. На приготовление блюд отводилось два часа. Любопытно, что, несмотря на то что были напитки, в том числе и алкогольные, практически никто к ним не приоткнулся, настолько все увлеклись. По истечении двух часов каждая команда презентовала свои блюда, их названия, название команды и слоган, после мы голосованием выбирали победителей. Надо сказать, что, по отзывам многих участников, это было гораздо интереснее и прикольнее, чем посещение ресторана. Разумеется, в больших коллективах это организовать сложно, однако при проведении корпоративов на отдел вполне возможно.

Мисс или Мистер компании

Этот конкурс тоже можно проводить в компании с молодым активным коллективом, в котором у людей имеются таланты и драйв.

Заранее заявляются желающие участвовать — те, кто хочет показать себя с лучшей стороны. Естественно, что в данном случае, в отличие от пресловутых конкурсов красоты, мы не предполагаем дефиле в купальниках. Далее пишем сценарий, причем в моей практике был вариант, когда с одной стороны было домашнее задание, например подготовить самопрезентацию, номер или демонстрацию какого-то своего таланта, а с другой — были конкурсы, которые требовали импровизации. В данном случае мы можем включить сюда демонстрацию своих талантов, песню, танец, какие-то интересные лайфхаки, ноу-хау мужские или женские, в зависимости от того, мужской или женский это конкурс, например «Лучший косметолог» или «Кто быстрее и красивее завяжет галстук». Мы можем также включить деловые части конкурса — переговоры, самопрезентацию, ответы на вопросы, которые требуют эрудиции. Итоги кон-

курса определяет заранее выбранное жюри. Здесь может быть одна, две, три номинации, также можно сделать приз зрительских симпатий (по результату голосования всех сотрудников). Думаю, что можно включить сюда и женское дефиле, но только в вечернем платье, чтобы показать себя коллегам в другом имидже и стиле. А в ходе мужского конкурса хорошо будут смотреться участники в стильных деловых (или не очень деловых) костюмах.

«Лучшие друзья»

Подобный фрагмент корпоратива я проводила как работая внутри компании, так и в ряде случаев на тимбилдингах для своих клиентов. Почему «Лучшие друзья»? Вызывается несколько пар участников. Это должны быть коллеги, которые давно и хорошо друг друга знают и, возможно, дружат. Конкурс проводится следующим образом: сначала на вопрос отвечает первый из друзей, в то время как второй выходит из помещения. Затем второй заходит и должен максимально точно угадать, как на этот вопрос ответил его друг. Выигрывает та пара друзей/коллег, у которой больше всего совпадений. Если у нас, например, по сути совпадающих ответов одинаковое количество у двух или трех пар, то тогда мы можем дополнительно выбрать из них тех, у кого и формулировки схожие. Кстати, данный вариант фрагмента корпоратива очень хорош с позиции тимбилдинга: он учит понимать друг друга лучше и говорить на общем языке.

Карнавал

Еще один формат корпоратива — карнавал. Он может быть как тематический, то есть с определенными персонажами (из фильмов, легенд, стран, литературных произведений), так и без тематики. В таком случае мы просто анонсируем,

что каждый приходит в карнавальном костюме какого-либо героя — реального исторического лица, героя фильма или книги, зверя или птицы. И в рамках своего карнавального костюма нужно подготовить выступление, которое бы характеризовало выбранного персонажа. Более того, можно сделать карнавал еще интереснее, договорившись о том, что все будут в полумасках — можно угадывать того, кто презентует своего героя. К общему веселью в этом случае добавляется азарт. По итогам карнавала мы можем выделить лучшие костюмы, лучшие номера и того, кто угадал как можно больше своих коллег. Кстати, обратите внимание, что выбор персонажа в определенной степени может сработать как проективная методика, то есть показывает, с каким героем/персонажем человек себя отождествляет.

Снимаем кино

Частично я про это писала в книге «50 советов по нематериальной мотивации». Добавлю новое, а оттуда повторю отрывок для тех, кто не читал эту книгу.

Такое мероприятие можно предложить для технически продвинутых и очень быстрых участников корпоратива: конкурс, который будет проходить тут же. Мы раздаем командам конкурсное задание, например снять видеоролик на определенную тему. У них есть 30–40 минут, чтобы этот ролик придумать, разыграть и отснять. Естественно, мы говорим о том, что монтажа не будет. Тематика может быть любая: рекламный ролик продукции компании, ролик на тему «Почему у нас здорово работать» или «Наша команда». Можно снять ролик «Поздравляем с Новым годом» или «Нашим девушкам желаем счастья в праздник весны и красоты». Таким образом, мы можем брать как деловые цели, так и в чистом



виде праздничные. Потом все, что было заснято, нам необходимо будет обработать и выложить на общий ресурс, где любой сотрудник сможет скачать этот фильм, оставить себе на память, показать своим близким. По сравнению с предыдущими вариантами здесь, безусловно, будет импровизация, которая требует определенных характеристик людей, таких как устойчивость к необычной ситуации, креативность и скорость. И, разумеется, нужно предоставить технические возможности. Хотя, с другой стороны, сейчас у каждого есть смартфон или айфон, который позволяет это сделать.

Почему фильм? Это достаточно необычно, это память (всегда можно раздать людям диски с записью фильма). Это можно показать близким и друзьям. Это, если не добиваться голливудских эффектов, весьма недорого: сейчас у многих есть хорошие фотоаппараты с функцией видеозаписи, можно сделать фильм или полностью любительски, или с небольшими затратами при приглашении профессионального оператора. Предлагаю вам несколько конкретных идей, которые апробированы и дали позитивный эффект. Разумеется, возможны и другие варианты создания кино в мотивационных целях.

Подготовьте к корпоративному празднику смешной фильм-интервью

Эту идею я увидела в свое время в исполнении одного event-агентства (к сожалению, сейчас не помню, какого именно). В таком варианте было интервью с первым лицом компании, в котором он давал очень забавные и нелепые ответы. Я модифицировала эту идею: теперь интервью давали несколько разных сотрудников. Принцип очень простой — вы снимаете интервью с сотрудниками, задавая им вопросы,

на которые с очень большой вероятностью человек ответит определенным образом. Например: «Ты видишь у себя на кухне бегущего таракана. Что сделаешь?» Большинство людей ответит что-то типа: «Поймаю и убью». Затем делается монтаж, и вместо того вопроса, который был изначально, монтируется другой, который как раз и создает смешную ситуацию. Например, вместо вопроса про таракана используется такой: «Как ты отреагируешь на допущенную подчиненным ошибку?» — «Поймаю и убью».

Примеры подобных пар вопросов с ответами (в скобках — первоначальный вопрос):

1. Как вы обычно обращаетесь к VIP-клиентам? (Как обычно обращаются к любимому человеку?) — Зайчик, киска, дорогой и т. п.
2. Как вы обычно собираетесь на работу? (Что сделаете, готовясь к вечеринке, на которой хочется блистать?) — Делаю маникюр, прическу, обязательно долго подбираю наряд, иногда SPA посещаю.
3. Что обычно у нас делают люди на совещаниях? (Что делают люди в компании, когда уже очень сильно выпили?) — Пьют, рассказывают всякие анекдоты, иногда дерутся, танцуют.
4. Как выглядит ваш типичный клиент? (Опишите страшное чудовище, вызывающее ужас.) — Страшные глаза, оскаленная пасть, слюна капает, рычит.
5. В каком состоянии вы обычно приходите на работу? (В каком состоянии вы могли бы пойти на мужской стриптиз?) — Только в сильном опьянении.
6. О чем вы думаете перед важными переговорами? (О чем вы думаете в первый день отпуска?) — Как бы отдохнуть, куда поехать, ни о чем, просто расслабляюсь.

7. Какими должны быть оптимальные сотрудники? (Какой тип женщин/мужчин вам нравится внешне?) — Стройные блондинки и т. п.
8. Каков уровень вашего реального дохода? (Сколько населения в России?) — Порядка 250 миллионов.
9. Что вы обычно берете с собой на работу каждый день? (Назовите самые вкусные, с вашей точки зрения, блюда.) — Оливье, пироги, суши, мидии.
10. На какое время вы хотели бы отправиться в командировку в Якутск (называем самое нелюбимое место для этого человека/компании)? (Если бы вам дали отпуск без ограничений, на какое время вы хотели бы его взять?) — Ну, на полгода как минимум.
11. Назовите свои самые сильные стороны как сотрудника. (Назовите свои самые привлекательные черты внешности.) — Накачанный торс, мускулы, стройность.
12. Какими словами вы бы назвали человека, которого терпеть не можете? (Как вы охарактеризуете своего начальника?) — Козел, дурак.
13. Чего бы вы не хотели получать на работе? (Что входит в понятие «успех»?) — Деньги, слава, уважение.
14. Как вы относитесь к налоговой инспекции? (Как вы относитесь к своим самым близким людям?) — Люблю, ценю, стараюсь уделить побольше внимания.
15. Что значит хороший пользователь? (Как говорили: хороший индеец — какой?) — Мертвый.
16. Что вы закупите в первую очередь при переезде в новый офис? (Что вы купите, если хотите отлично принять гостей?) — Продукты, фрукты, цветы, алкоголь.
17. Что делают ваши подчиненные, когда вас нет? (Что обычно делают дети в компании?) — Играют, дерутся.

Вы легко сможете продолжить список этих вопросов, в том числе обогатив его спецификой должностной и функциональной, которая характерна для вашей компании.

Еще более интересный вариант, о котором мне рассказала одна из моих клиенток, — это подстройка вопросов под типаж сотрудника и его особенности. Например, один из руководителей (при этом чувство юмора ему не чуждо, а то мог и обидеться на такой пассаж) считает себя суперзвездой, и ему свойственна некоторая мания величия. Примеры его вопросов и ответов (в скобках — прежний вопрос, на который изначально отвечал человек):

- Кто ты в компании? (Кто такой Иван Грозный?) — Царь.
- Кто тебя окружает? (Кто часто достает известных актеров?) — Фанаты, конечно.
- От чего ты больше всего устал в этом году? (От чего устают известные личности?) — От постоянного внимания и славы.

Это уже просто высший пилотаж — вы привязываете вопросы-ответы не только к должности или функционалу либо просто делаете их смешными, а еще и адаптируете к специфике известных личностей в компании.

Фильм в честь сотрудников поможет необычно поощрить лучших

Еще один вариант фильма как инструмента мотивации — фильм в честь сотрудников компании, которые в течение года добились серьезных успехов, а мы хотим отметить их заметную роль в развитии нашего бизнеса. Вопрос в том, как это сделать действительно красиво и эффектно.

В моей практике сценарий выглядел так:

- Генеральный директор или кто-то из руководителей компании очень серьезно анонсировал цель фильма, называл сотрудников, которые действительно внесли заметный вклад в общее дело. Поздравлял. Цель — создать очень серьезную атмосферу (для контраста с последующими кадрами).
- Шло забавное попурри из фотографий и любительских видеозаписей тех самых сотрудников, в честь которых мы делали фильм. Это могут быть фотографии или видеоролики героев дня с семьями, во время досуга, снимки или сюжеты, отражающие их хобби. Задача — создать контраст с серьезной речью в начале.
- Далее шел сюжет, посвященный каждому сотруднику:
 - история успеха, которую кратко рассказывал руководитель;
 - «Как мне удалось этого добиться, как я к этому пришел» — рассказ самого сотрудника;
 - краткое «резюме», сочетающее серьезное и личную информацию — стаж и история карьеры, достижения, регалии, хобби, семья и другая допустимая личная информация, чередующаяся с фотоснимками.

Соответственно, по каждому сотруднику шла именно эта схема.

Поскольку фильм был приурочен к награждению, завершился он фотографиями призов и пожеланиями — по кадру на каждого сотрудника.

- В финале была песня, которую очень любили в компании (в конкретном случае — «Команда молодости нашей»). В вашем случае это может быть любая другая песня, которую все любят и которая дает, по вашему мнению, позитивный и командообразующий эффект.

Фильмы о компании могут быть поддержкой корпоративной системы ценностей и культуры

Очень хорошо снять фильм о компании, однако делать это желательно в ситуации, когда у вас уже есть значительный фото- и видеоархив. Поделюсь несколькими идеями, вошедшими в сценарий одного из фильмов, сделанного в крупной компании.

- «Ты помнишь, как все начиналось» — начало фильма, в котором под эту мелодию показываются фотографии основателей, старые снимки первых сотрудников, видеозаписи прежних лет, достижения в первые годы компании.
- Один из кейсов компании, заснятый в виде любительского мини-спектакля на 15–20 минут. Для этого кейса был взят эпизод, который отражал систему ценностей компании и умение руководства в действительно трудной ситуации принять правильное решение, а сотрудников — объединиться и всеми силами это решение поддержать и воплотить в жизнь.
- Истории успеха. Наши дни. Рассказ сотрудников, которых компания хотела поощрить, о своих успехах и о том, как они к этим успехам пришли.
- Это интересно. Интересные факты или интересная подача фактов о компании и ее продукции (например, нашей продукции, произведенной за последние десять лет, хватило бы, чтобы обеспечить КАЖДОГО жителя Земли).
- Новости бизнеса. Достижения в бизнесе за последний год и планы на следующий — выступление первого лица.
- Вперед в будущее. Голос диктора за кадром: «В конце следующего года мы хотим увидеть...» — кадры с цифрами и названием достижений.

Занятные обучающие фильмы помогут создать позитив и якоря в обучении

Еще один интересный опыт, связанный с кино, — это создание занятных и смешных обучающих фильмов. В свое время, когда я работала в компании Johnson & Johnson, мне удалось познакомиться с фильмом, созданным во французском отделении компании. Фильм назывался «10 секретов французского успеха» и обыгрывал в слегка пародийной форме правила работы с клиентами. Например, активное слушание обыгрывалось как сеанс на кушетке психоаналитика, клиентоориентированность — как телепатия на расстоянии, а эпизод по умению формировать лояльность клиента завершался маршем Мендельсона. Неоднократно используя этот фильм на тренингах и в рабочих группах, я четко увидела, что это дает гораздо большую отдачу, чем ясные и логичные правила. Кроме того, осуществляется позитивное якорение. Надо сказать, что этот фильм делали профессионально, с настоящими актерами, а сами сотрудники компании появлялись только иногда. Это, безусловно, плюс с точки зрения качества съемки и актерской игры, но минус с точки зрения вовлеченности персонала и узнаваемости коллег во время просмотра фильма.

А вот одна из компаний, с которой я работала в рамках корпоративного университета, по итогам тренинга «Основные задачи управления» сняла фильм своими силами. На каждую из основных задач управления (в данном случае — постановка цели, делегирование, мотивация, контроль, обратная связь по итогам контроля) они сняли по два ролика: пародийный — по принципу «вредных советов» с показом последствий и правильный — с демонстрацией положительного результата. Разумеется, смешнее были роли-



ки «вредные». Потом на их фоне очень хорошо закреплялся позитивный вариант действий, так как люди на этом карикатурном примере уже убедились, к чему приводят неверные действия. Например, ролик, который демонстрировал пародию на неверную постановку целей, воспроизводил известный анекдот: «Идет негр по пустыне, жарко, хочется пить. Вдруг он видит большой кувшин, открывает его, и оттуда появляется джинн. “Я провел в плену 3000 лет. О, мой освободитель, загадывай три желания, я все их исполню”. Негр хотел пить, и первое, что пришло ему в голову, было: “Хочу, чтобы было много воды”. Немного подумав, добавил: “И много женщин вокруг меня”. И последнее желание: “А еще хочу быть белым”. Джинн выдернул три волоска из своей бороды, и... стал негр белым унитазом в женском туалете». Этот ролик инсценировали сами сотрудники компании. Могут сказать, что и первая, и последующие демонстрации этого фильма вызывали бурный восторг и отлично запоминались.

После проведения корпоратива будет полезно получить обратную связь, чтобы понять, как сотрудники оценивают прошедший праздник. Пример опросника вы можете найти в приложении 2.



4 ИДЕОЛОГИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПО ЦЕННОСТЯМ. ЗАЧЕМ?

К сожалению, позднебрежневские годы (я так предполагаю) привели к тому, что мы стали мало использовать, а то и вовсе отрицать такие понятия, как «идеология», «управление по ценностям». Или стали использовать это формально: прописываются корпоративные компетенции, миссия, идеология, но на самом деле никто им не следует. Сотрудники часто даже не знают и не могут объяснить, что же за утверждениями на самом деле кроется. По моему опыту, из 100% компаний, в которых прописаны корпоративные компетенции и ценности, процентов 15–20 реально по ним живет, их знает и применяет в практике принятия решений. Это очень плохо, так как порождает двойную мораль, о чем я уже упоминала ранее. Двойная мораль приводит к тому, что люди перестают верить вообще во что-либо и теряется доверие к руководству компании, к коммуникациям, идущим сверху. Мы с вами рассмотрим, каким образом нужно действовать, чтобы выстроить реально работающую корпоративную культуру, реально работающую идеологию, с тем чтобы повысить эффективность и результативность бизнеса.

Начнем с фактов и цифр. Зачем работающая корпоративная культура нужна бизнесу? Сотрудники, реально разделяющие ценности компании, лояльны. Это снижает текучесть кадров и, как следствие, упущенные выгоды из-за простаивающей позиции либо прямые затраты на подбор персонала, адаптацию, введение в должность. Лояльный сотрудник помогает нам создавать позитивную репутацию на рынке труда, рассказывая своему ближнему и дальнему кругу о том, как классно здесь работать. Лояльный сотрудник может быть источником кадров при подборе персонала, особенно в том случае, если эта система работает в компании на постоянной основе: мы публикуем открывающиеся вакансии в корпоративных СМИ, и каждый сотрудник может привести своего бывшего коллегу, однокурсника, который, по его мнению, будет успешен и полезен в нашей организации. Если мы с вами работаем в сфере потребительских товаров и услуг, то лояльный сотрудник может быть источником привлечения клиентов, когда он в своем ближнем или дальнем кругу говорит: «Как здорово! У нас настолько все прозрачно, все честно, в отличие от других банков нет никаких мелких шрифтов» или «Я сам покупаю продукты, которые мы изготавливаем или дистрибутируем. Они действительно отличные!». Таким образом работает позитивное сарафанное радио. Высокая лояльность к компании также повышает результативность в условиях кризисов. Ради той компании, ценности которой люди разделяют, которую они любят, они будут готовы чем-то пожертвовать: деньгами, временем, усилием. Если же люди нелояльны к компании, то они это делать не будут. Можно продолжать этот список, к нему мы еще будем возвращаться. В итоге на первый вопрос «Зачем нам нужна идеология и корпоративная культура, которая формирует лояльность?» мы частично ответили.

Следующей частью ответа будет перевод в цифры всего того, что мы только что обсудили. Например:

- За счет прихода кандидатов по рекомендации работающих сотрудников у нас в компании сократилось время простоя рабочего места на X дней в течение года, что соответствует Y денег.
- Уменьшение текучки кадров на $X\%$. Следствие — сокращение простоя рабочих мест (соответствует Y денег упущенной выгоды), прямых затрат на подбор персонала (Z денег), затрат на адаптацию и обучение в W прямых затрат и Q стоимости рабочего времени вовлеченных в адаптацию и обучение руководителей.

Если мы можем отследить приход клиентов по рекомендации сотрудников, то и это стоит перевести в цифры. Подумайте, какие еще моменты можно просчитать применительно именно к вашей компании. Например, можно отследить связь роста лояльности, вовлеченности в систему ценностей компании с сохранностью оборудования, со снижением количества жалоб клиентов / внутренних клиентов, с увеличением количества полезных инициатив (опять же в деньгах) и многим другим.

Внедрение идеи в головы руководителей и сотрудников стоит начинать именно с этой доказательной базы и именно на примере выгод для бизнеса и конкретных финансовых показателей.







5

ИССЛЕДОВАНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ, МОТИВИРОВАННОСТИ, ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Основные ловушки

Первой и основной ловушкой проведения подобных исследований является то, что сами факторы, по которым составляются вопросы, определяет сотрудник службы HR — либо HR-директор, либо специалист по мотивации. А в ряде случаев этот человек не может представить себе, что на самом деле значимо для других сотрудников (особенно если они сильно отличаются по типуажу, уровню развития, образованию и роду деятельности). Поэтому, прежде чем составлять опросник, который позволит нам определить, например, мотивированность, для начала нужно выявить, какие факторы и в какой степени значимы для сотрудников. Сделать это можно путем анонимного опроса. Анонимность должна быть гарантирована, так как в ином случае ответы могут быть неправдивыми. Как следствие, мы будем знать, к каким факторам нам нужно будет апеллировать. Кстати, обратите внимание, что, по сути, эта технология с небольшими изменениями уже рассмотрена нами в рамках темы «Привлечение кандидатов».

Вторая ловушка заключается в размытости формулировок и их нечеткости. Например, я прошу: «Оцените удовлетворенность условиями труда». Каждый это может понять по-своему: кто-то поймет как удовлетворенность графиком, другой — оборудованием, третий — красотой офиса, а четвертый — белой зарплатой и оформлением по закону. В этом случае нужно конкретизировать, что именно мы хотим оценить.

Третья ловушка — отсутствие открытых вопросов. Даже если мы предварительно провели исследование и выявили значимые для людей факторы, мы могли что-то упустить. Поэтому в опроснике обязательно нужно оставить место для открытого вопроса: «В случае, если какого-либо значимого фактора вы здесь не нашли, укажите его в свободной форме».

Четвертая ловушка такова: сотрудники не верят в то, что необходимо отвечать на вопросы, не понимают, для чего это нужно делать. Следовательно, нам необходимо обязательно предварить опрос мотивационным письмом, в котором мы «на языке выгод» сотрудников расскажем им, какой позитив принесет им проведение опроса. Точно так же, как мы чуть позже обсудим, необходимо будет отправить информационное письмо по итогам исследования.

Проводите регулярный мониторинг мотивированности и удовлетворенности.

1. Формат и особенности опросника

Начнем с того, что такой опросник должен быть достаточно кратким, но в то же время охватывать основные значимые факторы. Какие именно — мы обсудим с вами в одном из следующих пунктов. Сейчас давайте остановимся на тех моментах, которые, судя по моему опыту, позволяют сделать опросник реальным рабочим инструментом.

- *Не более 20–25 вопросов.*

Их может быть и меньше, если оценка фокусируется на небольшом количестве значимых факторов, но точно не должно быть больше, так как в противном случае мало у кого хватит терпения для того, чтобы действительно точно и полно ответить на вопросы, а формальная «отписка» вряд ли будет вам полезна.

- *Точные, однозначные и всем понятные формулировки.*

Многие опросники, которые попадались мне на глаза (впрочем, так очень часто бывает и с описанием корпоративных ценностей и компетенций), страдали размытыми и неоднозначными формулировками — или такими, которые не всякий рядовой сотрудник может знать: «Удовлетворены ли вы условиями труда?» или «Оцените свою удовлетворенность обратной связью со стороны руководителя». Первый вопрос именно размыт: какие именно условия имеются в виду — график работы, офис, оборудование, переработки? Увидев оценку, кроме самой низкой или самой высокой, мы все равно не сможем понять реальную картину. Что касается второй из формулировок, здесь может возникнуть риск непонимания или не вполне правильного понимания со стороны сотрудников, которые не проходили соответствующих тренингов и не знают этого термина.

- *Отсутствие «школьной» шкалы оценок.*

Как показывает мой опыт, классическая пятибалльная система оценок дает большую погрешность, особенно в компаниях, где много бывших отличников и нынешних перфекционистов. Получается, что в их представлении и тройка — уже плохо, двойка — просто ужас, а единицы не существует как явления природы. Поэтому я бы рекомендовала уйти от балльной системы к двум вариантам, которые предлагаю

вашему вниманию в виде таблиц, а уже при обработке результатов никто не мешает нам для удобства подсчета присвоить каждой колонке свой балл.

	Удовлетворен(а)				
	Полностью	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Не удовлетворен(а)
График работы					
Мой руководитель дает мне обратную связь в корректной форме					
Я знаю критерии, по которым меня оценивает компания					

- *Наличие вопросов-«перевертышей» — при условии, что опрашиваемые об этом знают.*

К сожалению, некоторые сотрудники, особенно если с ними не проводилась вообще работа, о которой мы поговорим чуть позднее (ДО и ПОСЛЕ), или это первый случай такого исследования, подходят к ответам формально, ставя по всем пунктам некий усредненный балл. До проведения опроса нужно донести до них информацию о том, что, например, в части ответов «Почти никогда» — самый лучший результат (например, «В коллективе поощряется нездоровая конкуренция»), а в других — самый худший (например, «Я получаю регулярную и справедливую оценку своей работы»). Тогда количество тех, кто будет просто усредненно ставить галочки везде, исходя из своего общего отношения к компании (что для нас малополезно и неинформативно), заметно уменьшится.

- *Наличие открытых вопросов.*

Такие вопросы дают возможность получить от людей ту информацию, о которой нам почему-то не пришло в голову спросить, и она не стала очевидной при предварительной

диагностике. Открытые вопросы могут выглядеть, например, так: «Какие факторы (три в порядке убывания значимости) наиболее часто вызывают у вас негатив / раздражают / мешают в работе?», «Какие факторы (все то же самое, только с позитивной оценкой)?».

- Простота заполнения.

Очень важно, чтобы подобный опросник можно было максимально просто и быстро заполнить. В идеале — только галочки или плюсики, в качестве исключения, где нужно будет набрать текст, — только открытые вопросы. Высокая скорость заполнения и отсутствие сложностей уменьшит количество тех, кто либо просто не заполнит опросник, либо будет при этом откровенно халтурить.

2. Гарантия анонимности

Часть сотрудников, если не будет уверена в том, что их ответы точно позволят сохранить анонимность, не напишет правду. Кто-то из страха, кто-то из показной лояльности. Поэтому очень важно добиться двух вещей — действительно обеспечить анонимность опросника и убедить людей в том, что она гарантирована. Безусловно, в некоторых открытых и демократичных компаниях это вообще не будет проблемой, но для других, особенно при первом проведении, неуверенность опрашиваемых в анонимности может привести к серьезному искажению результатов и получению абсолютно бесполезных социально желательных ответов.

Как гарантировать анонимность:

- Опрашиваемые сотрудники находятся или часто бывают в том офисе, где соберут и обработают их ответы. Тогда мы просто рассылаем по мейлу или раздаем форму (если это уровень персонала, у которого нет электронной по-

чты). В первом случае просим заполнить на компьютере и распечатать, во втором — поставить галочки от руки и дать ответы на открытые вопросы (можно даже оговорить: «Если хотите, можете написать ответы печатными буквами» — это для особенно опасливых). Затем в течение двух-трех дней поместить свои ответы в специальный бокс, почтовый ящик, коробку или большой конверт (в зависимости от количества опрашиваемых), откуда все опросники будут одновременно вынуты для обработки.

- Более сложный случай — часть сотрудников находится в других городах. Пересылка по факсу, почте или собственной электронной почте, очевидно, идентифицирует отвечающего. Поэтому предлагаю такую инструкцию для желающих сохранить анонимность: «На любом бесплатном ресурсе откройте для себя почтовый ящик, причем так, чтобы адрес никак не выдавал вас и не ассоциировался с вами. После чего заполненный файл отправьте именно с этого адреса».

Перед проведением опроса нужно обязательно рассказать людям об их полной безопасности и анонимности исследования, дать возможность задать свои вопросы или озвучить сомнения. Уверенность сотрудников в данном случае заметно повышает валидность (достоверность) результатов опроса.

3. Какую информацию необходимо получить

Одной из довольно распространенных ошибок при составлении опросников по мотивированности и лояльности является то, что вопросы заданы и ответы получены не по тем факторам, которые **действительно** значимы для сотрудников компании, а по тем, которые оказались весомыми автору опросника.

Поскольку опросник, как правило, составляет директор по персоналу или кто-то из топов, то значимые факторы мотивации у него и рядовых сотрудников (или персонала совершенно другого функционала) могут кардинально различаться. Еще хуже вариант, при котором в книгах, интернете или у коллег находят готовый опросник и используют его. Тогда риск «непопадания» в мотивы будет особенно высок. Что же делать?

Чтобы собрать действительно актуальную и нужную информацию, следует сначала выявить, какие именно факторы наиболее значимы для наших сотрудников. Более того, внутри организации стоит выделить несколько групп: например, производство (руководители и рядовой состав), продажи (руководители и рядовой состав), службы поддержки (руководители и рядовой состав). Тогда вы сможете более точно выявить реальный фокус мотивации, а не просто среднюю температуру по больнице.

4. Периодичность мониторинга и особенности анализа результатов

- *Учитывайте размер компании.*

В небольших компаниях, насчитывающих несколько десятков человек, гораздо легче в обычной текущей ситуации оценивать мотивированность и удовлетворенность: все на виду, часто происходит обмен обратной связью. Поэтому в обычной ситуации (что такое необычная — чуть позже) я бы предложила в компаниях до 100–150 человек проводить такой мониторинг раз в год. В более крупных, а также территориально разбросанных труднее оценивать текущую ситуацию методом наблюдения, поэтому более целесообразным представляется мониторинг раз в полгода.

Также очевидно, что в относительно небольших компаниях достаточно легко опросить всех и все результаты проанализи-

ровать. В крупных компаниях это может быть как технически сложно, так и очень затратно по времени. В таком случае стоит сделать фокус-группу — выбрать наиболее типичных сотрудников всех категорий, которые являются выразителями мнения коллектива в целом, и опросить только их. Соответственно, анализировать вы будете не такое большое количество информации.

- *Учитывайте этап жизненного цикла компании.*

В зависимости от этапа жизненного цикла компании периодичность опроса также может быть разной. Очевидно, что на стартовых этапах, когда постоянно все меняется, есть высокий уровень неопределенности и нестабильности, проводить оценку надо чаще, чем на этапе стабилизации (так называемые дойные коровы), так как и сама ситуация более стабильна, и персонал, как правило, менее склонен к резким изменениям в настроении и уровне мотивированности.

- *Учитывайте особенности текущей ситуации.*

Если ситуация в компании такова, что были какие-то серьезные (негативные или спорные) изменения, а также имеет место внешний или внутренний кризис, то стоит провести внеплановое исследование. Это делается потому, что в таких случаях могут быть резкие колебания в уровне мотивированности и лояльности, и своевременное выявление спада позволит быстро и грамотно исправить или хотя бы частично улучшить ситуацию.

5. Вовлечение сотрудников в разработку и внедрение позитивных изменений

В большинстве случаев вовлечение людей в разработку и внедрение решений позволяет повысить степень их мотивированности. В то же время, если представители коллектива

сами убедились в том, что данную ситуацию изменить невозможно, то они транслируют это убеждение всему коллективу, и отказ изменить что-то, вызывающее демотивацию, будет воспринят не как несправедливое решение руководства, а как объективная реальность.

Давайте рассмотрим оба варианта — вовлечение и в ситуации, когда позитивное изменение возможно, и в ситуации, когда оно невозможно.

- *Позитивное изменение возможно.*

Мы создаем проектную группу, включая в нее тех сотрудников, которые являются лидерами мнений в коллективе, и ставим перед ними конкретные задачи по разработке изменения. На первом этапе целесообразно использовать метод мозгового штурма, чтобы определить оптимальный тип изменения. Затем создается пошаговый план проекта с контрольными точками. Финалом будет принятие окончательного решения группой по изменению и утверждение его у руководства. Например, мы приняли решение о смене поставщика питания. Создается проектная группа. На первом этапе в ходе мозгового штурма члены группы определяют критерии хорошего обеда, который будет всех удовлетворять в рамках бюджета, а также критерии выбора провайдера. Затем идет проект тендера по выбору двух или трех наиболее подходящих провайдеров. В данном случае (но далеко не всегда) можно вовлечь весь коллектив, организовав пробные обеды, а затем уже окончательно принять решение.

- *Позитивное изменение невозможно.*

Мы также собираем группу лидеров мнений, но здесь, в отличие от предыдущего случая, необходимо выбрать наиболее лояльных к компании сотрудников. Далее очень важно выбрать руководителя — модератора, который проведет с этой

группой дискуссии, подводя их к решению о том, что данное изменение невозможно. Второй вариант — предложить этой группе решить возникшую проблему. Два варианта — либо решат (и прекрасно), либо убедятся на своем опыте, что сделать это невозможно. То есть в данном случае очень важно, чтобы представители коллектива сами пришли к решению. Пример: сотрудники недовольны недостаточным количеством парковочных мест у офисного здания. Мы предлагаем инициативной группе провести переговоры с арендодателем. Либо договорятся, либо убедятся, что это невозможно.

6. Работа с сотрудниками ДО и ПОСЛЕ

ДО

Чтобы максимально эффективно проанализировать мотивированность и удовлетворенность персонала, необходимо мотивировать сотрудников к тому, чтобы они отвечали предельно заинтересованно, с одной стороны, и честно — с другой. Что для этого необходимо?

- Если вы проводите такой опрос в первый раз, стоит предварить его сопроводительным письмом примерно такого содержания: «Коллеги! Руководство компании заинтересовано в том, чтобы вы были максимально мотивированы к достижению результатов и долгосрочной работе в компании. Кроме того, мы хотели бы по возможности устранить все те факторы, которые мешают вам в работе, а также раздражающие мелочи. Именно поэтому мы приглашаем вас к обсуждению того, что вас полностью удовлетворяет, и того, что бы вы хотели изменить и улучшить. Для этого мы просим вас очень внимательно прочитать вопросы и дать на них искренние и продуманные ответы».

- Если вы уже проводили подобные опросы раньше и на их основе внесли какие-то позитивные изменения, то письмо должно иметь такое продолжение: «...Все вы, наверное, помните, что полгода назад мы проводили аналогичный опрос и на его основе поменяли поставщика питания и обеспечили call center наушниками. Это, несомненно, и повысило эффективность работы, и улучшило атмосферу в коллективе. Сейчас у вас снова есть возможность реально повлиять на ситуацию в компании в сторону ее улучшения. Мы уверены, что вы это сделаете и мы все вместе снова сможем сделать работу в нашей компании еще лучше». (Провайдер питания и наушники — это просто пример, вы, естественно, пишете о том, что реально изменилось у вас.)
- Если опрос проводится впервые, то стоит после первой части письма описать его процедуру с точки зрения гарантий анонимности отвечающих, о которой мы уже говорили с вами чуть раньше. Есть определенный процент людей, которые, не имея такой гарантии и будучи осторожными, не дадут правдивых ответов до тех пор, пока не будут точно уверены в своей анонимности и безопасности. Тем более что, к большому сожалению, я знаю несколько примеров, когда искренние ответы людей вызвали негативную реакцию руководства и оказались сотрудникам во вред. Ваши коллеги могут тоже знать подобные примеры, так что лучше аргументированно убедить их в собственной безопасности.

ПОСЛЕ

После того как вы провели опрос и проанализировали ответы сотрудников, стоит также дать им обратную связь, чтобы люди понимали, что это мероприятие проводилось не для

галочки, а для реальных целей компании и в их собственных интересах. Что может входить в такую обратную связь:

- Если у вас **ДЕЙСТВИТЕЛЬНО** по определенным факторам была выявлена высокая степень мотивированности и удовлетворенности, то стоит об этом написать. Причем лучше это сделать с указанием конкретных числовых процентных показателей: точные цифры вызывают больше доверия, чем общие формулировки. Если таковых факторов на самом деле не было, то не стоит обманывать, так как люди все равно общаются между собой и обман может стать очевидным и полностью разочаровать сотрудников в опросе и отбить охоту еще когда-нибудь в подобном участвовать.
- Обязательно напишите конкретные планы или даже решения по тем моментам неудовлетворенности или предложениям сотрудников, которые были выявлены в результате опроса: «На основе ваших мнений мы приняли решение о поиске нового провайдера обедов. Данную работу будет осуществлять отдел персонала, и мы планируем к концу первого квартала найти нового провайдера и начать пользоваться его услугами. Для принятия окончательного решения мы сделаем пробные обеды с тремя финалистами тендера, и у каждого из вас будет возможность проголосовать за того провайдера, чьи обеды больше понравятся. На второй квартал мы заложили в бюджет приобретение наушников для сотрудников call center, так как многие из вас назвали шум в открытой зоне офиса фактором, наиболее мешающим в работе и раздражающим вас. К концу второго квартала call center будет полностью оснащен новым оборудованием».

- Если была выявлена очень высокая степень неудовлетворенности какими-либо факторами, но изменить их по каким-то причинам невозможно, то об этом также стоит аргументированно написать. Если вы будете отмечать только позитив, замалчивая негатив, люди перестанут вам верить. Пример: «Многие из вас писали о том, что вам мешает в работе большое количество отчетности по командировкам (не фактические отчеты по клиентам, а авансовые отчеты и другая документация для бухгалтерии и кадров). К большому сожалению, повлиять на данную ситуацию мы не сможем, так как это требование контролирующих органов, а не администрации компании. Данная отчетность необходима для того, чтобы избежать налоговых штрафов. Надеемся на ваше понимание».
- Стоит также поблагодарить сотрудников за полные и искренние ответы, если таковые были.

Если коллектив компании небольшой и территориально находится в одном офисе, то можно работу ДО и ПОСЛЕ провести не в письменном виде, а собрав всех вместе. Преимуществом в данном случае будет возможность эмоционально заечь, а также получить обратную связь и отреагировать на нее. В крупных компаниях или в ситуации, когда трудно собрать всех вместе, стоит провести эту работу в письменной форме.

Пример опросника мотивированности и удовлетворенности можно найти в приложении 3.





6

ЛОВУШКИ МОТИВАЦИИ

**Почему мы не видим
самого очевидного и простого.
Мотивация с помощью
«Метода естественных выгод»**



Непонятно почему, но мало кто использует в процессе делегирования, мотивации, управления сотрудниками способ мотивации, который я назвала «Метод естественных выгод». Этот подход хорошо знаком тем из читателей, кто вырос из специалистов по продажам. В переговорах суть в том, что мы говорим с клиентом на языке его выгод: показываем естественную выгоду, которую он получит, приобретая определенный товар. Тот же самый принцип мы можем перенести на управление и мотивацию. Мы показываем сотруднику не внешнюю выгоду, которую он получит в результате своей деятельности или в результате каких-то изменений в своей квалификации, а тот выигрыш, что уже заложен в самом действии.

Один из первых вариантов, который я в свое время придумала, — «инвестиционный подход к собственному развитию». Думаю, ни для кого не секрет, что есть люди, которым нравится учиться и развиваться, а есть те, кто не очень к этому склонен. При этом стоит понимать, что, если мы *заставляем* сотрудника повышать свою квалификацию, учиться, про-

исходит отрицательное «якорение», то есть возникает отрицательная эмоциональная связка с данной информацией, технологией и повышением квалификации в целом. Поэтому очень важно добиться искренне позитивного восприятия. Метод естественных выгод в данном случае заключается в том, что я говорю сотруднику: «Наверняка ты хочешь спустя пять или десять лет жить лучше. Жить лучше — это необязательно деньги. Это может быть карьера, статус, свобода выбора, интересная задача, все, что угодно. Так вот, чтобы жить лучше, нужно стоять дороже. Дороже — опять же это необязательно деньги. А чтобы стоять дороже, нужно обладать дополнительными компетенциями, характеристиками, особенностями, которые, по сути дела, становятся твоим персональным капиталом, который обеспечит тебе желаемое». Это глобальная модель. Кроме нее мы рассмотрим некоторые конкретные примеры, связки, демонстрирующие, какую выгоду человек автоматически получает за счет выполнения определенных задач или повышения квалификации.

Научился вести бюджетирование, составлять бизнес-план? Точно так же более эффективно справишься со своим семейным или личным бюджетом. Научился вести переговоры в продажах? Будешь хорошо и легко торговаться, когда что-то покупаешь, будешь получать выгодные для тебя цены. По ходу работы общаешься с разными людьми, например в продажах или закупках? Значит, сможешь выстроить связи, которые и тебе лично пригодятся. Научился мотивировать своих подчиненных? Сможешь применить это в семейной жизни, по отношению к супругу и детям. Научился решать конфликты в рабочей ситуации? Будешь теперь гораздо легче разрешать конфликты в личной жизни. Выучил английский язык? Будешь спокойно и легко общаться в поездках за границу. Заменяешь сейчас Васю во время его отпуска? Потом

Вася заменит тебя, а это означает, что вы оба будете обладать гораздо большей свободой в выборе времени ухода в отпуск. Повысил квалификацию, стал более универсальным? Это повышает твою уверенность в завтрашнем дне и стабильность, потому что в любой ситуации, даже кризисной, всегда дольше держатся за самых универсальных сотрудников. Тебе будет гораздо легче сохранить работу даже в экономически трудные времена.

С помощью этого метода мы стремимся к тому, чтобы для каждого действия, каждой активности, обучения, повышения квалификации, замещения и т. д. показать человеку, почему само это действие будет для него полезно, выгодно, приятно. Обратите внимание: таким образом мы минимизируем расход внешнего мотивационного ресурса. То есть любой, кто хочет мотивировать других, может приучить себя говорить на языке выгод и уметь находить выгоды внутри самого действия*.

Метод естественных выгод можно применять, только зная карту мотиваторов конкретного сотрудника или кандидата, а также проведя анализ наиболее весомого мотиватора. Факторы мотивации выявляются с помощью проективных вопросов, а вот об анализе ведущих мотиваторов читайте в следующей главе.



* Более подробно о применении метода естественных выгод я напишу в книге «Ловушки лояльности и коммуникаций. PR в HR-е» (рабочее название).





7

ОСНОВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ РЕКЛАМЫ И PR ДЛЯ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КАНДИДАТОВ

Думаю, многие согласятся со мной в том, что изменения ситуации на рынке труда во многих случаях таковы, что задача привлечения эффективных кандидатов становится чуть ли не более сложной, нежели оценка. А может, и не стоит сравнивать уровень сложности, а просто для себя выбрать верную установку — если мы не научились привлекать высокоэффективных кандидатов, то и оценивать, адаптировать и т. д. будет некого.

К большому сожалению, я часто наблюдаю картину неверного внешнего PR и рекламных анонсов. Начнем мы с главного, чтобы потом перейти к деталям. Из многочисленных маркетинговых исследований (в данном случае я имею в виду маркетинг в сфере товаров и услуг, а не на рынке труда) известно, что удачные или неудачные мелочи могут очень сильно повлиять на выбор и решение клиента. Но при всех удачных вариантах формулировок, размещения статей или анонсов фундаментом успеха или неудачи является верное/неверное понимание главных факторов мотивации целевой

группы, на которую мы хотим воздействовать. В данном случае — целевой группы кандидатов.

В этой связи самое главное, что мы должны сделать до того, как будем создавать PR или рекламу для привлечения кандидатов и формирования определенной репутации на рынке труда, — это исследование, которое можно провести несколькими способами.

Первый способ — самый простой: мы рассылаем сотрудникам, которые работают у нас в компании, анкету с вопросами. Образец этой анкеты вы найдете в приложении 4. Мы просим их анонимно (это ключевой фактор, иначе будут неправдивые ответы) ответить на вопросы. Обозначаем цель анкетирования — честно и четко заполненные анкеты позволят нам увеличить эффективность рекрутинга (подбора персонала). Для вас это означает, что вам не придется работать «за себя и за того парня». Обязательно убедите сотрудников в анонимности. Например, мы просим их распечатать анкету со своими ответами и самим положить в HR-бюкс. Если это региональные сотрудники, мы пишем инструкцию о том, что им нужно создать ящик на бесплатном ресурсе, который бы не ассоциировался с ними, и с этого ресурса отправить заполненную анкету. Данную анкету мы направляем, сегментируя коллектив по целевым аудиториям / целевым группам. В зависимости от типа и размера организации эти целевые группы могут быть разными. Например, самый простой вариант — топ-менеджмент, средний менеджмент, специалисты бэк-офиса (поддерживающих служб) и специалисты фронт-офиса (сферы продаж и маркетинга). В том случае, если у компании сложный бизнес, мультибизнес и т. п., групп может быть гораздо больше. Я бы рекомендовала учитывать и региональное расположение в том случае, если у вас есть филиалы (либо сотрудники, находящиеся

в других городах). Дело в том, что в разных регионах факторы мотивации и выбора места работы могут сильно различаться. Это бывает вызвано как очевидными факторами типа уровня среднего дохода в регионе и стоимости жизни, так и спецификой менталитета, уровня образования и «продвинутости». Например, для небольшого города Центральной России (не буду называть, так как эта информация почерпнута из опыта одного из моих крупных клиентов) наличие полностью белой зарплаты, определенного соцпакета и того факта, что компания международная и брендовая, уже достаточно для получения большого потока кандидатов, а вот во многих миллионниках этим мало кого удивит. Есть и фактор разного уровня соотношения потребности в стабильности и амбиций. Как правило, в небольших городах сильнее тяга к стабильности, в крупных заметно больше кандидатов с потребностью в росте и развитии. По итогам этого исследования мы получаем факторы мотивации, демотивации, а также информацию о том, какие источники поиска работы данная категория сотрудников использовала бы, если бы находилась в поиске работы. В результате мы уже точно знаем, какие факторы нам необходимо указывать для повышения привлекательности анонса для привлечения кандидатов. Если при этом мы работаем не только с прямой рекламой, но и с PR-кампаниями, мы также включим в анкету специальные вопросы о том, какие ресурсы регулярно посещает/читает кандидат, тематику интересующих его статей, а также выясним, что привлечет его внимание и произведет на него позитивное впечатление.

Второй способ исследования факторов мотивации и демотивации разных целевых групп кандидатов можно использовать при сотрудничестве с рекрутинговым агентством. В свое время я таким образом договорилась с одним из агентств

о том, что мы заготавливаем 5000 анкет (вопросы занимают четверть листа формата А4) и просим агентство в качестве лояльности к нам отдавать эти анкеты на заполнение всем кандидатам. В данном случае анкета была длинной и состояла из таких пунктов: желаемая должность или должности; ожидаемый уровень дохода; проранжируйте значимый для вас фактор мотивации; если что-либо важное для вас не оказалось в списке — добавьте в свободной форме.

Третий способ проведения исследования — общение с кандидатами, результаты которого я заносу в специальную базу данных. Таким образом, мы не делаем «выстрелы наугад», а уже точно знаем, чем зацепить определенную целевую группу кандидатов.

НЕБОЛЬШИЕ ОТКРОВЕНИЯ И ОТКРЫТИЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОДОБНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Работая в качестве HR-директора и проведя все эти виды исследований, я выявила для себя и ожидаемые, и неожиданные вещи. В результате в анонсе вакансий для рядовых позиций бэк-офиса стала указывать не только метро или что это центр, а и время пешком от метро (благо оно было около пяти минут). Для продавцов в регионах я стала указывать не только сам факт наличия служебной машины-иномарки, но и технические характеристики, такие как объем двигателя, ABS, подушки безопасности. Для Москвы и Санкт-Петербурга эти факторы были неактуальны, так как люди работали в пределах города, а в регионах сотрудникам приходилось ездить в командировки по 300–500 км в один конец. С учетом дорог и климата понятно, что хорошие технические характеристики автомобиля — это безопасность. Для топ-менеджмента оказалось, что одним из самых главных

факторов был неограниченный карьерный рост. Во многих международных компаниях есть очень четко выраженный потолок, например первым лицом компании в стране может быть только экспат, то есть иностранец. В нашем случае таких ограничений не было, и реально люди росли и до первого лица компании (им был гражданин России), и были те, кто сделал международную карьеру. Таким образом, изменив анонс, я расширила воронку кандидатов. Понятно, что в каждом конкретном случае ожидаемые и неожиданные результаты будут разными, однако мы в любом случае получим факторы мотивации и демотивации и информацию о тех источниках (печатных или в интернете), которыми регулярно пользуются кандидаты.

АНОНС ВАКАНСИЙ. КАК ЕГО СДЕЛАТЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМ?

Первое, что логично, — мы делаем акцент на тех факторах мотивации, которые выявили с помощью исследования. Второе правило: анонс должен быть кратким, емким, чем больше в нем будет некруглых чисел, интересных фактов, тем лучше. В данном случае срабатывает закон рекламы, а именно — все, что цепляет, лучше запоминается и выделяет ваш анонс среди других анонсов и работодателей. Стоит помнить золотое правило «Краткость — сестра таланта». Избегайте сложных предложений, длинных формулировок, скорее это должны быть тезисы, по несколько на каждую смысловую часть анонса.

Предлагаю примерно такую структуру анонса:

1. Заголовок — тема анонса (вакансии, на которые приглашаем кандидатов).

2. **МЫ** — тезисы, привлекающие внимание к нам как к работодателю с учетом выявленных ранее значимых факторов мотивации.

Например:

МЫ — компания федерального уровня (представлены в 123 городах) с неограниченными возможностями влиять на свой доход (доход «звезд» — xxx, средний — ууу), системой карьерного роста изнутри, собственным корпоративным университетом, отличной командой.

ВЫ — стремитесь зарабатывать много, а не получать средне, хотите вырасти в должности и профессии, готовы много работать и учиться, отличный командный игрок.

Далее идут формальные требования: опыт, образование, наличие водительских прав, требуемые знания и навыки. Вот это должно быть сформулировано предельно конкретно, чтобы не было разных вариантов толкования. Примеры неверно сформулированных конкретных требований вы сможете найти в таблице после структуры анонса.

ДЛЯ ВАС: перечисляем значимые факторы мотивации, которые уже знаем из исследований.

Важно: пишем только правду, иначе будет много разочарованных кандидатов, которые пришли, поверив прочитанной информации, а потом получили нечто совершенно иное. Еще хуже: вышли на работу и ушли, разочаровавшись и разуверившись. Такие истории приводят к испорченной репутации работодателя, а также ведут к прямым издержкам (выход на работу, адаптация, зарплата, потраченное на сотрудника время).

При этом стоит отметить, что иногда имеет место сознательное искажение или умолчание важной информации, но гораздо чаще — небрежность в формулировках, недостаточная их точность. Давайте рассмотрим несколько примеров.

Неточная формулировка	Точная формулировка
Умение работать в Excel (могут быть другие программы)	Указать конкретно, что именно должен делать на практике специалист. Некоторые искренне считают, что знают Excel, умея всего лишь суммировать или даже просто забить текст в таблицу
Знание английского языка	Уровень по общепринятой классификации, устный/письменный — соотношение, знание специальной лексики (если необходимо)
Опыт продаж	Какой тип продаж, оборот, типы клиентов (DM/ЛПР, B2B, B2C), длинные/средние/быстрые, по существующей базе или ее надо сформировать самому — в общем, чем подробнее, тем выше точность попадания
Опыт ведения такого-то участка бухучета	Ведение с нуля / восстановление / продолжение работы на благополучном участке, единолично или в связке с кем-то

Однако получается, что здесь я вступаю сама с собой в противоречие: анонс получится перегруженным. Но выход есть: эта информация высылается кандидату ДО личного интервью, или же в анонсе есть ссылка на то, где можно прочитать более подробные сведения о характере работы и требованиях.

Несколько примеров анонсов, которые составлены с учетом вышеозвученных правил, вы найдете в приложении 5.

КАК ПОВЫСИТЬ УРОВЕНЬ ДОХОДИМОСТИ?

Появилось такое сленговое HR-слово — «доходимость». В чем суть вопроса? Мы общаемся с кандидатом по телефону, договариваемся о встрече в определенное время. Кандидат

не приходит и не звонит. Понятно, что на топовых позициях эта тема малоактуальна, на уровне специалистов она уже возникает, а там, где идет подбор линейного персонала, эта тема довольно болезненна. Каким образом добиться, чтобы те кандидаты, с которыми вы общаетесь, все-таки до вас дошли?

Тут есть два сценария развития событий. Первый: вы обязательно в телефонном разговоре озвучиваете кандидату те основные факторы мотивации, которые вы поняли в результате исследования (разумеется, если они правдивы). Ни в коем случае нельзя кандидатов обманывать, так как, придя к вам на работу, разочарования не миновать.

Второй вариант. Если вы чувствуете себя опытным переговорщиком, уверенным в себе, то начинаете разговор с вопроса: «Скажите, пожалуйста, а что для вас важно при выборе работы?» И уже в зависимости от ответа кандидата начинаете рассказывать об этих привлекательных факторах. Разумеется, это не сделает доходимость стопроцентной, однако существенно расширит воронку кандидатов.

Теперь давайте рассмотрим еще один способ PR уже в классическом понимании этого термина, по аналогии с этим же приемом в маркетинге.

Одним из лучших способов внешнего PR на рынке труда является публикация статей. Я начала это делать, еще будучи директором агентства. Тогда я делала это с помощью профессиональных журналистов, а став руководителем службы персонала компании Johnson & Johnson, начала писать статьи самостоятельно, но с редактурой. Каким образом строилась эта работа? Первое: я определяла те издания, которые пользуются популярностью у целевой группы наших кандидатов (делала это с помощью того самого опросника, о котором мы говорили). Далее договаривалась с этим изданием о том,

что я им бесплатно пишу статью. Как правило, есть дефицит тех, кто умеет писать и при этом хорошо понимает внутренние процессы в организации. Журналист хорошо пишет, но не работает в бизнесе и зачастую не знает необходимые нюансы, а далеко не все HR-специалисты и руководители могут интересно писать. Учитывая этот факт, я достаточно легко договаривалась о том, что пишу статью, она будет практически применима, в чем вы сможете потом убедиться, но при этом я вверну в текст небольшую информацию со ссылкой на пример из нашей компании. В приложении 7 вы найдете несколько примеров таких статей, они были написаны в 2001–2004 гг., можете сами судить, сохранили ли они свою актуальность.

Известно, что опосредованное влияние гораздо сильнее прямой рекламы. В данном случае это сторителлинг (о котором мы еще поговорим), только не на уровне народных героев и историй успеха, а на уровне освещения определенных технологий. Также я договаривалась о проведении для подобного рода изданий (были очень популярны журнал «Карьера», газета «Элитный персонал») интервью с кем-то из руководства. В приложении 8 вы найдете интервью с генеральным директором компании, который занимал эту должность в тот момент. Еще был в рубрике журнала «Карьера» любопытный проект «Офисное пространство» или «Современный офис» (сейчас уже точно не помню) — мы делали публикацию о том, как организована работа офиса в компании Johnson & Johnson, с фотографиями сотрудников, которых хотели поощрить.

Все эти способы вы можете применить. Как правило, за это не нужно ничего доплачивать, и вы, и руководство будете рады, что улучшили показатели HR-брендинга без затрат.



8 PR ПРИ ВНЕДРЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ



Внедрение изменений практически всегда несет с собой определенные опасения, негатив, страхи. Я сталкивалась с тем, что даже в связи с повышением зарплаты в одной компании сотрудники ждали какого-то подвоха. В другой организации при попытке ввести бесплатную ежегодную диспансеризацию возникла паника: «Нас хотят оценить по состоянию здоровья и, наверное, уволить!» В данном случае мы говорим о самом по себе позитивном изменении, и даже оно сопряжено со страхами. Любое изменение может вызывать определенную турбулентность в коллективе, особенно если оно несет негатив.

Мы с вами рассмотрим несколько конкретных методов и приемов, которые позволяют просто, системно, эффективно управлять подобной ситуацией.

Шаг первый — подготовительный. «Смотри, кому выгодно и невыгодно данное изменение». Проиллюстрирую данный момент на конкретном эпизоде. В компании принято решение изменить для отдела продаж систему материальной мотивации, а именно: уменьшается окладная часть и заметно увеличивается бонусная. Таким образом, кто продает много, сможет увеличить свой уровень дохода, кто продает

средне, останется при своем. Пострадают только те, кто продает, не выполняя план. В данном случае мы анализируем: значимы ли для нас те сотрудники, которые не выполняют план? Наверное, нет. Поэтому мы будем в первую очередь ориентироваться на работу с теми, кто план перевыполняет и выполняет. А вот изменение окладной части в сторону уменьшения, а переменной части в сторону увеличения для служб поддержки может быть губительно, поскольку практически нет компаний, где поддерживающие службы имели бы возможность зарабатывать большую переменную часть заработной платы.

Итак, мы определили, кому это изменение выгодно. Их мы и сделаем «агентами изменений». Возможно, это будет индивидуальная беседа с такими сотрудниками: мы расскажем об изменениях, отметим, что доверяем им морально подготовить коллектив (если это люди высокого уровня и наше доверие к ним очень велико). В ином случае мы запланируем сделать из них «подсадок» — это цирковой термин, означающий вызов из зала кого-то из зрителей, кто подтвердит, что эти гири из чугуна очень тяжелые, хотя в действительности они сделаны из папье-маше. Когда я, собрав весь коллектив, буду внедрять изменения, говорить речь, я обращусь к тем людям, которым это изменение выгодно, и спрошу: «Тебе было бы интересно, чтобы твой доход увеличился? Посмотри на новую раскладку цифр, посчитай, на сколько твой доход вырастет». Тем самым я создаю эффект, что это не просто волонтаристское решение начальства, а оно поддерживается кем-то из коллег.

Шаг второй — «работа с негативщиками». Когда мы выявили тех, кому данное изменение невыгодно по разным причинам, но эти люди нам дороги либо имеют большое влияние на коллектив, то надо будет «поработать» с ними

заранее, чтобы избежать негативного выступления при всех. Мы еще вернемся к этой теме, рассказывая про технологию «5 В» внедрения изменений.

Еще один прием, который мы можем использовать, — заранее созданный и отправленный сотрудникам запрограммированный опросник. Суть в том, что мы в этом опроснике помещаем такие вопросы, касающиеся грядущих изменений, которые в 90% случаев вызовут положительные ответы. Ниже вы найдете подобный опросник применительно к внедрению идеи о необходимости проведения системы аттестации. Приведу пример работы с подобным опросником. Когда я была HR-директором внутри компании, на основе анализа использования пакета ДМС было выявлено, что один из небольших компонентов этого пакета практически не используется. При этом он был не особенно дорогой. Поскольку он не использовался, его надо было упразднить. Однако мы знаем, что, когда у людей что-то отбирают, даже что-то не особо нужное, это вызывает негатив. В то же время у меня была статистика, какие компоненты ДМС часто используются сотрудниками и их детьми, а какие — крайне редко. Самым популярным компонентом была стоматология. А то, что мы планировали устранить, использовалось наименее часто. Я составила и отправила опросник, в котором попросила указать самую значимую услугу из пакета ДМС, самую частотно используемую и ту услугу, которой пользовались меньше всего. Естественно, зная статистику, я понимала, как люди ответят. Спустя некоторое время я рассылаю сообщение: «В связи с результатами анализа использования ДМС по итогам прошлого года советом директоров было принято решение оптимизировать расходы. Но мы решили учесть ваши мнения. Безусловно, самым дорогим компонентом ДМС является стоматология, однако по результатам опроса,

который вы недавно заполняли, мы увидели, что стоматология — наиболее ценная и часто используемая услуга для вас и ваших детей. Поэтому руководство компании решило пойти на то, чтобы не экономить на вас, а устранить из пакета услугу, которая, судя по вашим ответам, очень мало используется и менее ценна. Таким образом, вы сможете сохранить для себя более ценную часть пакета ДМС». Результатом было отсутствие каких-либо негативных реакций, так как была проведена подготовительная работа.

Еще рядом секретов я поделюсь с вами чуть позже.

На этапе ДО внедрения изменений при подготовке нам обязательно нужно учитывать специфику групповой динамики: помимо того, кому выгодны и невыгодны изменения, мы должны учесть, кто является лидером мнений, а кто не пользуется особым авторитетом в коллективе. Соответственно, с теми лидерами мнений, которых мы предварительно выявили в результате социометрического исследования, нам необходимо будет поработать. Если для них самих это изменение не является однозначно позитивным, стоит дать им какое-то положительное подкрепление: например, дополнительное премирование за помощь во внедрении изменений. Либо если у человека есть тяга к лидерству, то стоит дать ему какой-то проект, дать возможность проявить себя определенным образом. При работе с теми, кому изменение выгодно (подсадками, лидерами мнений), нужно обязательно учитывать временной интервал: с одной стороны, эта работа должна быть проведена до информации, которая будет донесена до всех сотрудников, с другой стороны, это не должно делаться сильно заранее, так как есть большой риск утечки информации. В данном случае эта предварительная работа и встреча проводится в тот же день, за один–три часа до общего анонса.



Еще одна важная фишка: мы должны продумать разговор на языке выгод для общего анонса. Нам нужно для большинства коллектива, особенно для тех, кто входит в «золотой фонд» или ценен для компании по каким-то другим причинам, продумать, какие именно выгоды они получают в результате планируемого изменения. В данном случае мы можем говорить как о принципе естественных выгод, который уже рассмотрен в этой книге, так и о каких-то дополнительных плюсах: «Нам необходимо будет в течение какого-то периода поработать очень насыщенно, напряженно, без выходных, с учетом внедрения новой технологии или вывода нового продукта, при этом будет возможность взять отгулы, когда цейтнот закончится». Другой вариант, когда мы говорим на языке естественных выгод: «Сейчас мы внедряем новую ERP-систему (или CRM-систему), и в течение месяца нужно будет много поработать, в ряде случаев сверхурочно, может быть, даже в выходные. Зато потом (даем конкретные цифры) вы сможете ежедневно экономить около получаса времени за счет новой технологии, которая поможет избежать таких-то временных затрат». Это разговор на языке естественных выгод, при этом желательно дать конкретные цифры экономии времени, и тут мы можем идти по обратной технологии «Разбивка цены на срок использования», которая применяется в продажах. Заменяется эта технология на диаметрально противоположную: «Если вы экономите в день полчаса, за неделю вы экономите 2,5 часа. Давайте умножим на 4: это 10 рабочих часов в месяц. По сути, это дополнительный рабочий день, который вы можете посвятить либо улучшению своей результативности, либо каким-то более интересным для вас проектам, или просто можете перестать задерживаться на работе — это тоже одна из наших целей и задач».

Все это мы продумали, а дальше нужно помнить, готова анонс изменений, о том, как соотносится восприятие устной и письменной речи у большинства людей. Письменная речь, то есть письмо либо размещение информации на корпоративном портале, воспринимается точно, но в ней мало вдохновения, обоснования и мотивации. Устная речь воспринимается иначе: можно людей зажечь, можно вдохновить, но при этом есть высокий риск, что кто-то (а может быть, и многие) запомнит не все, так как есть целый ряд эффектов обмана восприятия устной речи. Например, первое и последнее запоминается лучше, середина часто выпадает; мы слышим то, что хотим слышать. И это не говоря уже о том, что кто-то может совершенно осознанно впоследствии манипулировать: «А я это понял вот так. А я этого не услышал». Отсюда простейшая формула: сначала мы собираем персонал в одном помещении, если это возможно, либо на конференцию по телефону или скайпу, если сотрудники территориально удалены друг от друга. А затем даем им мотивацию, вдохновение, обоснование, говорим на языке выгод, привлекаем лидеров мнений, которые будут за изменения. Но сразу после этого, желательно в течение двух-трех часов, не более, рассылаем информационное письмо, в котором резюмируем, что мы с вами в ходе собрания или конференции узнали о грядущем изменении. Оно несет нам такие-то выгоды (естественные или дополнительные), а далее идет регламент этого изменения. Затем мы обязательно говорим о том, что в случае, если у вас возникают какие-то вопросы, неуверенность, сомнения, обязательно контактируйте со своим непосредственным руководителем или со службой персонала. Желательно сделать это при непосредственной встрече или по телефону либо скайпу и обсудить все, что вызвало вопросы и сомнения. Всегда нужно

поощрять людей к такому открытому контакту, потому что в противном случае в коллективе будет муссироваться нежелательная информация, слухи (как говорят, слухи всегда бывают хуже, чем самая негативная действительность). Поэтому обязательно должна быть проработка. А через определенные промежутки времени, в зависимости от сложности изменения и потенциально прогнозируемого возможного негатива или смятения, мы будем делать еще несколько контактных «точек», в которых будем обязательно выяснять, как люди восприняли внедренное изменение.

ТЕХНОЛОГИЯ «5 В» ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Давайте рассмотрим технологию «5 В» внедрения изменений. Она позволяет значительно снизить сопротивление изменениям, а также создать позитивный настрой по отношению к ним.

Название этапа	Его суть
Возникновение идеи	Мы с вами, когда задумывали изменения, наверняка не просто так их задумали. Была причина, которая навела на мысль о том, что надо что-то менять. А вот наши сотрудники могут понятия не иметь о том, зачем вообще мы занялись этим вопросом. Кроме того, мы-то имели возможность убедиться в необходимости что-то менять, а у наших людей такой возможности нет. Поэтому необходимо в самом начале внедрения изменений рассказать сотрудникам о том, что именно привело нас к мысли о том, что надо что-то менять
Временная шкала	Как правило, люди гораздо спокойнее относятся к продуманным и подготовленным изменениям, нежели к спонтанным. Поэтому стоит провести людей по той временной шкале, через которую прошли вы сами: показать этапы продумывания и подготовки изменений, сколько времени длилась подготовка того или иного этапа. Пока вы будете вести людей по этой шкале, у них тоже будет время адаптироваться к идее и, что называется, ее переварить

Окончание таблицы

Название этапа	Его суть
Выгода	<p>Важно, чтобы люди поняли, какова именно их выгода от данных изменений. Подчеркиваю: не ваша как руководителя, а именно их.</p> <p>!!! При внедрении изменений нарушается одна из важнейших потребностей многих людей — потребность в стабильности (по Маслоу — безопасность и защищенность). Поэтому необходимо показать, что именно остается стабильным, сделать акцент на тех важных для людей моментах, которые останутся неизменными.</p> <p>Также целесообразно показать сотрудникам те дополнительные выгоды, которые они получают при изменениях. Как это работает на практике, мы рассмотрим чуть позже на примерах</p>
Вовлечение	<p>Вовлечение может быть осуществлено на двух этапах. Один из самых идеальных вариантов состоит в том, что вовлечение произошло еще до анонса изменений</p>
Время на адаптацию	

Давайте рассмотрим, как технология «5 В» может быть применена при внедрении изменений, связанных с развитием людей.

Итак, первая ситуация. Мы впервые вводим систему аттестации и оценки компетенций в компании.

Название этапа	Пример
Возникновение идеи	<p>В течение следующего года мы планируем достаточно активный рост и расширение нашей организации. Для этого нам необходимо будет провести серьезное обучение большинства из вас и сформировать кадровый резерв. Поэтому и возникла идея о проведении аттестации. Кроме того, месяц назад большинство из вас ответили на вопросы анонимного опросника, и в результате стало понятно, что более 80% наших сотрудников заинтересованы в дальнейшем профессиональном и карьерном развитии</p>
Временная шкала	<p>Подготовка к формированию системы аттестации начата нами еще полгода назад. За это время сделано следующее (описать шаги)</p>
Выгода	<p>Итоги аттестации никоим образом (кстати, это так и по закону) не повлияют на вашу работу в компании, они не могут быть</p>

Окончание таблицы

Название этапа	Пример
	<p>инструментом увольнения или понижений. Зато для каждого из вас аттестация даст следующие возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • получить обратную связь от своего руководителя в спокойной обстановке, а не на ходу; • узнать свои наиболее сильные и слабые стороны; • построить план индивидуального обучения и развития с учетом ваших способностей и потребностей; • оценить свои ближайшие и долгосрочные перспективы роста и развития; • дать обратную связь своему руководителю о том, что помогает и мешает вам в работе и в коллективе
Вовлечение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уже было при проведении опроса. 2. У вас есть возможность выдвинуть трех наиболее опытных сотрудников, которым вы все доверяете. Они войдут в проектную группу, задача которой — окончательная доработка проекта аттестации
Время на адаптацию	Вам за месяц будет разослана информация о сроках и порядке проведения аттестации, так что у каждого будет возможность настроиться и подготовиться

У нас уже есть системы аттестации и оценки, но мы решили ввести дополнительный инструмент — оценку по методу «360 градусов». Довольно часто такая система вызывает сопротивление, так как люди боятся или не хотят оценивать друг друга из-за боязни кого-то подставить, опасений сведения личных счетов и т. п.

Название этапа	Пример
Возникновение идеи	<p>Коллеги, вы помните, что не так давно у нас проходил тренинг по эффективным коммуникациям и командообразованию. Многие из вас сказали по итогам тренинга, что открыли для себя немало нового в том, как вас воспринимают коллеги. Также вы наверняка помните, что в упражнении «Что о тебе думают коллеги?» максимальное совпадение было 3 из 5, а у некоторых команд и того меньше. То есть оказалось, что многие из нас не вполне хорошо понимают, как видят нас коллеги, что они в нас ценят, а что, наоборот, им в нас не нравится. Именно поэтому у руководства возникла идея провести опрос «360 градусов» (идет описание технологии)</p>



Окончание таблицы

Название этапа	Пример
Временная шкала	Идея возникла сразу после тренинга, но затем мы постарались просчитать все плюсы и минусы этого опроса именно для нашей компании. На двух совещаниях руководства эта идея всесторонне анализировалась. Кроме того, мы посоветовались с компанией X — нашим партнером, где эта система уже некоторое время работает. И только после этого приняли решение о том, что нам стоит заняться этим проектом вплотную
Выгода	Система оценки по методу «360 градусов» — инструмент, который поможет каждому из вас лучше понять, как вас воспринимают окружающие. Все, что касается должностей, перемещений, окладов, остается стабильным, результаты опроса на это никак не повлияют. Гарантируется анонимность (безопасность) оценивающих, отсутствие каких-либо административных решений (безопасность) для тех, кто получил не самые лучшие оценки. Что даст вам оценка? Возможность лучше выстроить отношения в коллективе, зная, что люди в вас ценят, а что — нет. Более успешно делать карьеру, используя свои плюсы и нейтрализуя минусы. Лучше реализовать себя в работе и стать более ценным сотрудником сейчас и в будущем
Вовлечение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вовлечение уже было на тренинге, и на это была ссылка в начале общения. 2. Коллеги, мы раздадим вам предварительный вариант опросника «360 градусов» и в течение недели будем ждать предложений. Возможно, вы захотите добавить или уточнить какие-либо вопросы, и мы постараемся ваши комментарии учесть
Время на адаптацию	После того как мы проанализируем ваши предложения, в течение двух недель будет составлен окончательный вариант опросника. Затем каждый из вас получит инструкцию по его заполнению. У вас будет неделя, чтобы с ней ознакомиться, и только после этого мы приступим к опросу

Другая ситуация — мы хотим, чтобы люди научились новой технике работы и стали ее применять (например, мы хотим, чтобы отдел персонала проводил отбор кандидатов новым способом).

Название этапа	Пример
Возникновение идеи	Большинство из вас последние полгода очень сильно перерабатывает, вынуждены оставаться после работы (кстати, многие на это жалуются, а Маше и вовсе приходится часто про-



Окончание таблицы

Название этапа	Пример
	пускать занятия в институте), так как поток вакансий все время растет, набор персонала становится все более и более активным. Именно это навело нас на мысль, что нам стоит освоить и внедрить более быстрые и эффективные методы проведения интервью
Временная шкала	Поэтому два месяца назад мы стали рассматривать, какие эффективные методы проведения интервью есть на рынке, какие тренинги предлагаются. Мы провели тендер, в результате которого остановились на методике X, разработанной Y. Соответственно, принято решение заказать тренинг в этой компании
Выгода	Вакансии, по которым специализируется каждый из вас, останутся такими же, порядок взаимодействия с внутренним клиентом тоже. Зато после тренинга вы сможете научиться новым техникам, которые дадут вам такие возможности: <ul style="list-style-type: none"> • более быстрая оценка и экономия времени; • больше точность, следовательно, меньше замен (потери времени и недовольство внутреннего клиента снизятся); • вам же будет интереснее работать, так как вы будете делать привычную работу по-новому; • ваш профессионализм и ценность как специалистов существенно возрастут
Вовлечение	<ol style="list-style-type: none"> 1. Было на этапе обсуждения перегрузок. 2. В ходе тренинга вы сами сможете выделить те компетенции, которые вам особенно важно или особенно трудно оценивать, таким образом вы получите именно те инструменты оценки, которые нужны именно вам
Время на адаптацию	Тренинг будет через две недели, так что есть время подготовить свои вопросы. А после его проведения у вас будет еще неделя, чтобы составить новые оценочные таблицы, которые в дальнейшем вы и будете применять

Мы решили вводить в компании кросс-функциональные ротации и территориальные перемещения. Понимаем, что это может вызвать страхи и сопротивление.

Название этапа	Пример
Возникновение идеи	Многие из вас работают в компании давно и успешно. Последняя аттестация показала, что примерно треть сотрудников хочет чего-то нового, так как выполняет текущие обязанности уже несколько лет. Именно поэтому у нас

Окончание таблицы

Название этапа	Пример
	родилась идея о кросс-функциональных и территориальных ротациях и росте с переездом в другой регион
Временная шкала	Идея эта возникла три месяца назад. Мы проконсультировались с представителями службы персонала двух компаний, в которых такая система работает, а также провели опрос среди вас. Вы помните, что отвечали на вопросы о том, какие ротации внутри своего города были бы вам интересны, а также о том, при каких условиях вам мог быть интересен переезд в другие регионы. Оказалось, что примерно 10% сотрудников готовы к переезду, а для 32% интересны были бы ротации в рамках своего города
Выгода	Те, кто заинтересован в том, чтобы работать именно на той позиции, на которой находится сейчас, естественно, там и останутся, никаких принуждений быть не может. Те же, кто готов перемещаться, получают следующие возможности: <ul style="list-style-type: none"> • карьерный рост; • новая, более интересная работа; • новые возможности роста, профессионального и зарплатного; • возможность познакомиться с новыми людьми и войти в новые коллективы; • возможность изменить место жительства на более комфортное
Вовлечение	1. Было на этапе аттестации и опроса. 2. Опрос стоит повторить, так как отношение к нему после объявления будет более ответственным
Время на адаптацию	Естественно, что решение о ротациях и перемещениях будет приниматься с участием сотрудника, каждому будет дано достаточно времени, чтобы передать дела и войти в новую должность. Если же перемещение связано с переездом, то компания окажет такую-то помощь (описание), а также у вас будет специально выделенное время (не в счет отпуска), чтобы решить все организационные моменты

Мы с вами рассмотрели на практике, как работает технология «5 В». Она действительно дает хорошие результаты, так что стоит взять ее на вооружение.

9

ГРАМОТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ И PR НА ЭТАПЕ АДАПТАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ



В этой главе мы поговорим как о PR, который направлен на скорейшее формирование лояльности и приверженности компании у нового сотрудника, так и о PR новичка в коллективе, что не менее важно. На основании опыта многих компаний и своего личного предлагаю следующую структуру при адаптации.

Первое — представление нового сотрудника коллегам. Хорошо, когда это можно сделать лично, однако это получится только в том случае, если все сотрудники находятся в одном офисе, территориально не разобщены. Руководитель новичка или сотрудник HR-службы, который отвечает за процедуру адаптации, проводит нового сотрудника по офису и представляет его коллегам. Одновременно с этим в наших СМИ мы даем письменную информацию о новичке — это может быть корпоративный портал, рассылка, информационный стенд, ежеквартально или ежемесячно издаваемая газета либо все сразу. Обычно в эту информацию включаются сведения о послужном списке, предыдущих достижениях человека,



а также приветствие новичка, пожелание ему успехов. В том случае, если это делается в виде рассылки по электронной почте, у каждого коллеги есть возможность при желании написать новичку поздравительное письмо. Я сама в свое время проходила адаптацию по такой схеме. Было очень приятно, когда несколько человек, которых я еще не знала, заочно дали мне «аванс», поприветствовав и пожелав успехов.

Второе, что, с моей точки зрения, хорошо внедрить, — это небольшой приветственный подарок. Причем смысл в том, что мы дарим его не по факту окончания испытательного срока или каких-то первых достижений, прохождения аттестации и т. п., а именно в первый рабочий день. Безусловно, подарок не должен быть существенным. Это может быть корпоративный ежедневник, ручка или чашка с логотипом компании, какой-то сувенир. В своей компании для вновь входящих сотрудниц женского пола я использовала такой вариант подарка — красивая роза. В любом случае это сигнал — мы тебе рады, мы уже верим в тебя, и мы хотим, чтобы ты работал с нами!

Третье, что мы обязательно должны заранее подготовить и вручить, — это «Справочник новичка».

«СПРАВОЧНИК НОВИЧКА»

«Справочник новичка» может быть вручен и за несколько дней до выхода на работу, если сотрудник приходит в компанию не сразу после принятия решения, а, например, отработывает на прежнем месте до увольнения.

Структура «Справочника новичка». Я бы предложила первый раздел сделать приветственным: «Мы приветствуем тебя, коллега! Уверены, что ты вольешься в нашу команду и вместе со всеми будешь приносить результаты компании,

успех и вознаграждение себе лично!» (должно быть некое приветствие, приглашение стать участником команды).

Далее я бы включила в справочник информацию о корпоративной культуре: основные моменты истории компании, основополагающие ценности и/или корпоративные компетенции (разумеется, с их расшифровкой), нормы и правила поведения, стандарты и регламенты. Очень важно, с моей точки зрения, включить информацию о «допусках»: например, что считается допустимым опозданием. В некоторых компаниях опоздание на 15 минут один раз в неделю считается допустимым без объяснения причин и официальных документов. В других компаниях (и я с этим сталкивалась) опоздание на 30 секунд приводит к частичному списанию премии. «У нас принято здороваться всем со всеми, не важно, знаете вы уже этого коллегу или нет» — вроде бы мелочь, но ее незнание может ухудшить адаптацию новичка в коллективе. Правило открытых и закрытых дверей в кабинете. В некоторых продвинутых компаниях помимо open space для большинства сотрудников (открытая зона, где люди сидят без кабинетов и перегородок) у руководителей или экспертов высокого уровня есть кабинеты. Например, в компании Johnson & Johnson было именно такое правило, которое сводилось к следующему: если ты открыт для общения, или у тебя не идет конфиденциальный разговор, или нет срочной работы, которая не допускает отвлечения, то дверь твоего кабинета должна быть открыта. Человек может зайти и задать вопрос, договориться о времени для разговора, решения какой-то задачи или ситуации. Соответственно, если дверь закрыта — это сигнал, что меня без форс-мажора не беспокоить. Для тех, кто сидел в открытой зоне, были сделаны таблички: «У меня срочная работа, просьба не беспокоить с __ до __». Новички так же информировались о том, что

у нас так принято: если это не «пожар», то в это время сотрудника мы не отвлекаем. А в некоторых компаниях на прием к руководителю нужно записываться загодя, как это было в советское время. Вспомните фильм «Служебный роман»: «Я хочу записаться к вам на прием на следующую среду». Как мы общаемся — все обращаемся на «вы» и по имени, или на «вы» и по имени и отчеству, или на «ты» и по имени. Как у нас принято вести переписку. Принято ли ставить телефон на автоответчик при проведении собеседования или важных переговоров, либо ты 24 часа в сутки должен быть на связи. И многое, многое другое. Сейчас я с радостью слышу, что во многих компаниях в «Справочнике новичка» установлена граница между допустимым подарком и той суммой, где уже начинается откат. Правило такое: если ты не можешь отказаться от дорогого подарка (например, его вручил клиент или партнер), ты должен проинформировать о нем своего руководителя и вместе с ним решить, пойдет этот подарок в «общий котел» или можно оставить его себе. В общем, чем меньше недомолвок, тем лучше.

Это глобальные вещи. В справочнике также должна быть информация о том, с кем какие вопросы и каким образом принято решать в компании. Здесь я бы шла от потребности к совету. Например, если вы впервые едете в командировку, то получить информацию, какие документы должны быть представлены в авансовом отчете, можно у Екатерины Петровой, бухгалтера по авансовым отчетам. В случае если вы не понимаете, как и за что вам начислена зарплата, премия или отпускные, то обращайтесь к бухгалтеру по расчету заработной платы Елене Васиной. В случае возникновения сложностей при использовании корпоративной сети, компьютера, каких-то сложностей в сфере IT вы можете обратиться к системным администраторам в службу техподдержки Сидо-

рову Л., Васильеву С. и т. д. Если вам необходимо проконсультироваться о том, как принято набирать сотрудников (если вы руководитель), вам нужно обратиться в HR-службу: если вы директор департамента — к HR-директору, если руководитель отдела — к HR-менеджеру и т. д. Также указываются все внутренние телефоны, адреса электронной почты. Хорошо бы придумать какую-то схему, на которой будет видна локация человека (где он физически находится). Как совет из практики, рекомендую тут же разместить небольшую фотографию (только не берите из паспорта, там они ужасны), лучше, если фотография будет неформальной — это своего рода тимбилдинг.

Далее в справочнике мы описываем график работы, правила оплаты/неоплаты переработок, работы в выходные дни и т. п. Обязательно в конце должен быть абзац: в том случае, если на какой-то из возникших у тебя вопросов мы пока не нашли ответа, обращайся туда-то (как правило, это кто-то из HR-службы или непосредственный руководитель). Хочу подчеркнуть, что «Справочник новичка» — это не адаптация к должности и должностным обязанностям. Этим занимается руководитель или назначенный наставник, и к корпоративному PR данный момент не имеет отношения.

WELCOME-ТРЕНИНГ

Иначе его можно назвать приветственным или ориентационным тренингом. Важно: КАЖДЫЙ новичок должен его пройти. Если новичков много, это может быть групповое мероприятие, если новые сотрудники набираются редко — индивидуальное. Суть в том, что именно в результате этого мероприятия новичок должен «заболеть» вашей корпоративной культурой, ценностями компании, ее идеологией.



Он должен понять, что именно в культуре этой компании он хочет и может процветать, существовать, добиваться успехов, здесь с ним произойдет все самое лучшее, что он сам себе желает. Поэтому это должно быть не формальное мероприятие, а зажигательное, которое пробуждает командный дух, вводит в корпоративную культуру и ценности. Увы, я зачастую вижу ситуацию, когда есть миссия или корпоративные ценности, а когда спрашиваешь топовых руководителей, что же они означают, толком объяснить никто ничего не может. Задача ориентационного тренинга в том, чтобы любой штатный сотрудник компании — от курьера до секретаря (тем более топ-менеджера) — мог объяснить, чем живет компания, за что болеет, за что ратует, понимать, что все структуры и звенья компании — это звенья одной цепи. Что такое цепь? Это такое соединение, в котором не важно, какое звено больше, какое меньше, главное, что каждое имеет свое значение, и если любое звено порвется, то порвется вся цепь. Смысл welcome-тренинга именно в том, чтобы каждый сотрудник понял, что все мы — единая цепочка. «Один за всех, и все за одного» — как бы банально ни звучал этот девиз, именно такой вывод должен быть у welcome-тренинга — вера в ваши корпоративные ценности, культуру, принципы.



10 ТЕХНОЛОГИИ КОММУНИКАЦИИ И ВЛИЯНИЯ

ГОВОРИТЬ НА СВОЕМ ЯЗЫКЕ

Я (да и вы, думаю, тоже) неоднократно наблюдала, как случайно встретившиеся люди из одной сферы деятельности или одной профессии с огромным удовольствием начинают говорить на своем профессиональном сленге.

Почему появляются различные виды жаргона (арго)? Есть профессиональные жаргоны, есть возрастные (подростковый, например), были и есть жаргоны различных неформальных групп — как жаргон хиппи. Изначально жаргоны появлялись для того, чтобы говорить на непонятном для других языке. Яркий пример такого жаргона — воровской. Однако в большинстве случаев (в частности, в тех вариантах, которые я только что назвала) цель говорить непонятно не преследуется. Тогда зачем же они нужны?

Одним из способов объединения людей (как следствие, создания и укрепления команды) является создание единого специфического языка. Почему-то, к сожалению, мало кто сознательно использует этот метод. Если язык и формируется, то, как правило, стихийно.

Много лет работая с разными компаниями, я заметила, что там, где действительно есть команда, существует много

специфических слов, аббревиатур и обозначений. Так что это и диагностический признак.

Что стоит сделать на практике? Осознанно подойти к формированию такого общего языка. Это ни в коем случае не значит, что вам необходимо придумывать новые слова, хотя такой вариант тоже возможен. Например, я знаю одну компанию, в которой появилось слово «бизнесовость» — максимальная ориентация человека на результаты бизнеса. Это отражает основную направленность как ценностей собственника, так и компании — все ради бизнес-результатов.

Говоря о создании общего языка, можно выделить такие подходы:

- *Ценностные слова* — это слова, которые приняты в компании в целом и отражают некоторые ценности компании, ее подходы к бизнесу, корпоративные компетенции. Например, у компании Leroy Merlin есть понятие «щедрость». Данное слово используется не совсем в общеупотребительном значении: оно подразумевает готовность делиться опытом и знаниями, бескорыстно помогать другим. К той же категории можно отнести и упомянутую мной уже «бизнесовость». В Johnson & Johnson, когда я там работала, одним из таких слов было «потенциальный» применительно к сотруднику. Это слово означало, что сотрудник будет расти и компания уделяет ему и его развитию особое внимание, время и средства. Знаю несколько компаний, в которых очень важное значение имеет слово «прогресс». В данном случае оно обозначает то, насколько вырос сам над собой сотрудник за определенный период. Также в нескольких компаниях было общепринятым понятие «внутренний клиент»,

оно реально использовалось людьми в разговоре друг с другом. Могут быть и слова, которые помогают внести специфическую корпоративную оценочность того или иного поведения людей. Примеры таких слов, с которыми я сталкивалась: «опоздун/опоздунья» (человек, постоянно опаздывающий), «синдром ИБС» (постоянная имитация бурной деятельности вместо работы), «драйвер» (позитивная оценка деятельного человека). Понятно, что развитие именно такого корпоративного языка наиболее эффективно работает на общее ценностное поле компании.

- Просто *общие слова и формулировки*, объединяющие людей в компании: они создают эффект общности, но не несут ценностной информации. В некоторых иностранных компаниях принято, например, понятие «митинг» вместо «совещание» (от английского meeting — встреча). Бывают свои «особенные» слова, связанные со спецификой бизнеса, например «физики» и «юрики» в банках (физические и юридические лица). В одной из крупных компаний, продающих рекламные площади в справочниках, были «звонари» (сотрудники, которые осуществляли первичную продажу по телефону) и «ходоки» (те, кто проводил презентацию для клиента при личной встрече). В одной из крупных аудиторских фирм фраза «Лукашенко на клиенте» означала, что «госпожа Лукашенко выехала на аудиторскую проверку на территорию клиента». В моей компании (тренинговый бизнес) есть такие специфические выражения, как «допы» (дополнительные материалы для участников тренинга), «раздатка» (рабочая тетрадь участников тренинга) и «загрузка» (план-график работы тренеров). К этой же категории относятся специфические аббре-

виатуры и названия, которые характерны именно для этой компании. Вот угадайте, что значит УМ? В одной из розничных сетей так называется управляющий магазином. Как вы думаете, как будут называть его зама? Правильно, ЗУМ. Подобного рода слова и выражения дают нам два выигрыша с точки зрения командообразования. Во-первых, мы имеем возможность объединить людей, так как эти слова — общие для них для всех, отличают их команду от остальных. Второе преимущество — в последних примерах было видно, что мы имеем возможность сделать общение более кратким при сохранении информативности. Однако стоит помнить и о подводных камнях: следует избегать формирования профессионального цинизма, а кроме того, такие специфические слова, аббревиатуры и сочетания слов непонятны внешним клиентам и партнерам, соответственно, не должны употребляться во внешней среде. Про профессиональный цинизм. Как раз в процессе написания этой главы решила посмотреть неиссякаемый источник информации наших дней — интернет. В частности, на одном из ресурсов нашла профессиональный сленг экипажа самолета. Так как сама часто летаю, была очень неприятно удивлена, что пассажиров нередко называют «тошнотниками». Это как раз пример того, когда корпоративный сленг вреден, так как формирует поведение обратное клиентоориентированности.

- *Общий сленг профессиональных команд* (то есть речь идет не о компании в целом, а о ее подразделениях). Такой сленг редко бывает особенно циничным или вредным, зато объединяет людей и облегчает коммуникацию. Иногда создает юмористические ситуации. Приведем несколько таких примеров:



- экономист, бухгалтер: чистяк (чистая прибыль), переменка (переменные расходы), постоянка (постоянные расходы), ауры (административно-управленческие расходы), пиэлька (от английского PL — profit and loss statement), опушка — отчет о прибылях и убытках;
- IT: железо — внутреннее наполнение компьютера, мать — материнская плата, клавиша — клавиатура. (Одним из забавных вариантов в связи с этим сленгом является фраза типа: «Надо новых клавиш и матерей закупить».)

Или вот еще — забавный пример из интернета: «Работаем в 1С.Инфо. На белом фоне все сливается. Решили цветовую гамму добавить для акцентов. Контрагенты с просроченной дебиторкой выделены синим цветом (до момента погашения просрочки — не отгружаются). С утра до вечера в чате раздается со всех городов Украины: “Рассините контрика” или “Контрик уже не синий”. Для непосвященного это картина маслом (думает, с алкашами работают)».

ЛИНГВОТЕРАПИЯ В КОРПОРАТИВНЫХ КОММУНИКАЦИЯХ

«Я» выдает нам пропозиции, которые свидетельствуют о нашем отношении к ситуации, моделям поведения, истинности намерений, уверенности в себе и многом другом. Давайте зададимся вопросом: а есть ли обратное влияние?*

* Пропозиции описываются мной в книге «Я слышу, что вы думаете на самом деле» (М.: Альпина Паблишер, 2017). Это индикаторы подсознательного отношения человека к высказыванию: позитива — негатива, уверенности — неуверенности и т. д.

Многие замечают, что, будучи в плохом настроении, можно отчасти (пропозиция, то есть все-таки не полностью) улучшить его, улыбнувшись, приняв открытую позу. Поза «боевого строя» позволяет подготовиться к сложной ситуации. Несколько лет назад был описан такой психологический эксперимент: две группы студентов в течение часа слушали одну и ту же лекцию. Экспериментальной группе было предложено принять закрытую позу и находиться в ней в течение всей лекции (по образу «руки на парте» в школе). Контрольная группа сидела в свободных позах. После лекции было проведено два замера: субъективная оценка материала лекции (интересно — неинтересно) и объективный тест на его усвоение. Так вот, в группе, которая сидела в свободных открытых позах, оба показателя были выше. Этот факт свидетельствует об обратном влиянии невербалики на состояние человека.

Мы предлагаем рассмотреть подобный подход и в отношении пропозиций и нашей речи в целом.

Мы с вами уже обсудили полезность позитивного профессионального сленга для укрепления командного духа и внутрикорпоративного PR и коммуникаций. А теперь поговорим о том, что стоит полностью или хотя бы частично исключить из этого языка.

Несколько раз руководители, участвующие в наших тренингах, рассказывали о том, что лично у них или в компании в целом есть запрещенные и рекомендуемые слова и формулировки (см., например, табл. на с. 153).

Давайте назовем такой подход *лингвотерапией*, то есть позитивным влиянием на мотивацию и модели поведения человека с помощью выбора более оптимальных слов.

В каких случаях и как именно использовать лингвотерапию? Мы можем применять этот подход для формирования определенного образа мыслей и моделей поведения у своих

Исключить формулировки	Рекомендовать вместо них
Попробую сделать	Сделаю
Проблема	Задача
Недостатки (человека)	Зоны развития
Если у меня получится	Когда я это сделаю
Постараюсь	Сделаю
Будет сделано	Я сделаю (Вася сделает)
Я делал, я старался	Признаю свою ошибку, ищу путь исправления
Сложная ситуация. Что делать? (Вопрос адресован руководителю.)	Сложная ситуация, и я предлагаю

подчиненных, как уже рассказали, и создать подобный список для своей организации. Точно так же мы можем работать над собой, создавая инструменты самомотивации и формируя более продуктивные и полезные для себя модели поведения.

Наше подсознание почему-то не любит, когда мы не совсем откровенны. И оно выдает это определенными словами, которые появляются в нашей речи. (Как когда-то в детстве некоторые скрещивали пальцы, говоря неправду.) И наоборот, используя такие слова, я подсознательно даю себе возможность отступления. «Я попробую» (но ведь не обещаю, что получится), «Если получится» (и заранее даю себе право не добиться результата). Выбирая же формулировки «Я сделаю», «Когда у меня это получится», я беру на себя обязательства и программирую себя на успех.

Если же говорить о себе, самомотивации и саморазвитии, то первое, что стоит сделать, — это понять, как часто, когда именно и какие «вредные» слова появляются у вас. А затем медленно и настойчиво заменять их на позитивные.

Могу рассказать историю о себе. Во второй половине 1990-х, когда еще только начинала работать в качестве

бизнес-тренера и изучала влияние слов на взаимодействие с клиентами, я поняла, что слишком часто употребляю слово «проблема». И стала четко контролировать себя, заменяя его (в зависимости от контекста) на такие формулировки: «Возникла ситуация», «Есть сложная задача», «Есть вопрос, который срочно надо решить». Через некоторое время это вошло в привычку, а еще чуть позже я поняла, что стала действительно гораздо реже воспринимать ситуацию в стиле «все пропало, гипс снимают, клиент уезжает», больше концентрируясь на вариантах решения.

Кстати, если вы заинтересовались лингвотерапией для себя лично, а не только для своих сотрудников, то очень полезно и с видеокамерой поработать: снимать себя, когда вы рассуждаете на какие-то темы или, допустим, рассказываете о сложной ситуации на работе.

И СНОВА О СТРЕМЛЕНИИ И ИЗБЕГАНИИ...

«Я не упаду, я не упаду», — думает человек, идя по узкой досочке, и... падает.

Если мы думаем и говорим, постоянно используя формулировки избегания (то есть отрицания), мы программируем себя на неудачу. Есть весьма известная шутка: людей просят ни в коем случае не думать о рыжей обезьяне. И они почти всегда начинают о ней думать. «Не думай о неудаче», «Он не сможет мне отказать», «Я не ошибусь», — говорим мы себе, задавая тем самым провальный сценарий.

Формируя позитивные сценарии у себя и других, мы программируем успех. Используя позитивные формулировки, мы создаем лучшее впечатление о себе. Побуждая сотрудников использовать позитивные формулировки в переговорах с кли-

ентами, мы способствуем более эффективному убеждению и влиянию.

Когда-то я преподавала русский язык иностранцам. Было несколько вещей, которые им было просто невозможно объяснить: как правильно выбирать обращение («ты» или «вы», имя или имя и отчество), что такое коммунальная квартира и... почему мы говорим что-то типа «Не могу не сказать» или спрашиваем «У вас хлеба нет?». Действительно, ведь, если задуматься, двойное отрицание кажется абсурдным. Равно как и то, почему мы, желая что-то получить, спрашиваем, по сути, об отсутствии этого самого. «Ты не закроешь окно?» вместо «Закрой, пожалуйста, окно».

Первый шаг, который стоит сделать, — это осознать, как часто мы и наши сотрудники употребляем формулировки избегания — отрицания без прямой необходимости. Поясню про необходимость. Если я хочу сообщить об отсутствии чего-то у себя или о нежелании что-либо делать, то выбор отрицательной формулировки становится необходимостью. Если же сообщение или вопрос по сути положительные, то и использовать стоит позитивные формулировки.

Следующим шагом лингвотерапии станет составление списка «замен». Например:

Не так ли? — Ведь так?

Не могли бы вы... — Вы могли бы...

Мы не срываем сроки. — Мы соблюдаем сроки.

Я не ошибусь. — Я все сделаю правильно.

Если речь идет о работе над своей речью, то очень полезно попросить кого-то контролировать вас и останавливать при употреблении формулировок избегания. Еще одним способом может стать запись своего рассказа на любую тему на несколько минут и последующий анализ. Желательно, чтобы рассказ касался прогнозирования будущего, тогда вероят-

ность дифференциации стремления и избегания выше, и само упражнение за счет этого будет полезнее. После нескольких таких тренировок вы сможете сами себя контролировать и заменить избегания стремлениями.

Если говорить о работе с сотрудниками, то я бы сначала объяснила им, что такое лингвотерапия, зачем она нужна, как поможет им в работе и жизни. Можно сделать из такого мероприятия небольшой корпоратив: сначала разъяснения и примеры от руководителя, а потом соревнование по командам (например, кто сможет заменить позитивными наиболее часто встречающимися формулировки избегания). Будет здорово, если кто-то будет вести записи. Потом создаем маленький «словарик», который раздаем всем сотрудникам. Из опыта знаю, что внедрению позитивных формулировок вместо негативных (так же, как и избавлению от слов-паразитов) помогает взаимный контроль сотрудников. Например, Петров и Сидоров должны следить друг за другом и останавливать при появлении избеганий. Можно даже для усиления драйва и позитива сделать какое-то соревнование: кто быстрее стал использовать исключительно формулировки стремления.

Да, не просто избавиться от стереотипов, в том числе и речевых. Но именно изменение парадигмы, появление позитивной направленности может и жизнь повернуть к успеху.

БУДУ ДЕЛАТЬ И СДЕЛАЮ

Достичь цели или утонуть в процессе?

Это еще один момент, изменив который в речи можно оказать тем самым влияние на собственные установки. Когда мы говорим о своих будущих действиях, используя несовершенный вид глагола («буду делать»), мы тем самым упускаем шанс

запрограммировать себя и других на достижение результата. Стоит формировать ориентацию на результат как модель поведения очень тщательно и продуманно, так как процесс этот довольно длительный, и только системная работа над собой приведет к результату. Зато тогда вы будете программировать себя на достижения.

Как и всегда, лингвотерапию «процесс — результат» можно использовать для себя, а можно для своих сотрудников. У меня, например, очень четкая установка по отношению к сотрудникам: «Мне не важно, что ты делал, мне важно, что ты сделал». И я всегда именно так реагирую на пассажи типа «я учил» (если провести параллель со школой). Имеет смысл приучить своих сотрудников говорить, что они СДЕЛАЮТ, а не БУДУТ ДЕЛАТЬ, что они СДЕЛАЛИ, а не ДЕЛАЛИ. Говоря о будущем: «Я сделаю», сотрудник подсознательно берет на себя обязательство довести дело до конца. Когда сотрудник знает, что он должен говорить только о том, что СДЕЛАЛ, а не ДЕЛАЛ, то у него пропадает искушение создавать иллюзию бурной деятельности вместо реальных дел. Перевод из парадигмы процесса в парадигму результата позволит сэкономить много времени при работе с подчиненными: они будут сразу говорить о результатах вместо того, чтобы загружать вас информацией о процессах.

О БЕЗЛИЧНОМ

В русском языке, в отличие от большинства других, присутствует огромное количество безличных конструкций. «Это будет сделано», «Задание выполняется» и т. п. Такая речевая модель способствует формированию стереотипа ухода от ответственности.

Уже не останавливаясь на принципах лингвотерапии, обратим внимание на использование в речи безличных конструкций.

Они формируют модель ухода от ответственности. В то же время заменяя их на личные формулировки (вместо «Это будет сделано» — «Я/мы это сделаю/ем»), мы берем ответственность на себя. Как и в остальных случаях, надо проанализировать свою речь и, если для вас характерны такие формулировки, максимально контролировать себя и избавиться от них. То же самое стоит сделать в отношении своих подчиненных.

ОБ УСЛОВНОМ

Если бы, да кабы, да во рту росли грибы,
то был бы не рот, а целый огород.

НАРОДНАЯ ПОГОВОРКА

Союз «если» может быть использован для установления причинно-следственных связей («Если температура достигает 100 градусов, вода кипит»). В этой ситуации все, о чем мы будем говорить дальше, неактуально.

Мы затронем случаи, когда союз «если» закладывает вероятность проигрыша, когда мы заранее думаем о том, что может и не получиться. Психологическая основа здесь примерно такая же, как и в избеганиях: боязнь неудачи повышает ее вероятность. Поэтому стоит заменять условные формулировки формулировками уверенности:

вместо «Если у меня это получится» — «Когда я это сделаю»;

вместо «Если клиент согласится...» — «Мы добьемся согласия клиента и...»

Конечно, мы не призываем вас забыть о рисках, но лучше говорить о них прямо вместо условных формулировок. Например: «Мы добьемся согласия клиента. Есть один риск — ценовая политика. Для подстраховки мы подготовим три варианта проплаты, это поможет убедить клиента».



СТОРИТЕЛЛИНГ — ИСТОРИИ УСПЕХА И «НАРОДНЫЕ ГЕРОИ»

Одним из очень эффективных инструментов как внутреннего PR в HR, так и внешнего, направленного на привлечение кандидатов и формирование позитивного имиджа на рынке труда, является метафорическое влияние. Иначе его можно назвать сторителлингом (*storytelling*) — историями успеха компании, ее дивизионов, историями, которые транслируют корпоративные ценности и идеи. Также это может быть выделение «народных героев». Приведу несколько правил и этапов эффективного использования и применения данной технологии.

Первое: как и всегда, мы определяем цель, то есть какую именно модель успеха или поведения мы планируем культивировать в компании.

Второе: мы определяем целевую группу воздействия — народные герои или истории для какой категории персонала нам нужны.

Третье: мы должны понимать основные факторы мотивации целевой аудитории для того, чтобы именно эти факторы фигурировали в нашей истории успеха.

Надо отметить, что на определенном историческом этапе в СССР эта методика очень хорошо работала, и работала именно по той схеме, о которой я говорю сейчас.

Вспомните: были Стаханов и стахановское движение для рабочих, ткачиха Виноградова как история успеха для женщин, были героини труда — хлопкоробы, истории про матерей-героинь, были комсомольцы и пионеры-герои, Юрий Гагарин и другие первые космонавты, которые стали олицетворением простых ребят из народа. Тем самым

реально удавалось добиться успеха: например, в 1960-х гг. очень большой процент мальчишек хотел стать космонавтами. Гораздо раньше, после фильма «Чапаев», многие хотели служить в Красной армии. Точно так же можно сказать, что Катя Лычева, которая (якобы или реально) написала письмо Рональду Рейгану, была в 1980-х гг. объектом для подражания. Список можно продолжать и дальше. Главный момент заключается в том, что истории успеха и «народные герои» должны быть инструментами воздействия как на этапе повышения эффективности брендинга работодателя и привлечения лучших кандидатов, так и для управления мотивацией и моделями поведения уже работающих сотрудников.

На этапе привлечения кандидатов рекомендую сделать то, что в свое время организовала я: разделить кандидатов на целевые аудитории, например топ-менеджмент, мидл-менеджмент (средний менеджмент), бэк-офис (службы поддержки), фронт-офис (либо производство, либо продажи и продвижение). В каждой из этих целевых групп выделить основные ведущие мотиваторы, например карьера, коллектив, позитивная атмосфера, возможность неограниченного или значительного заработка, стабильность, развитие и обучение — все зависит от того, какие основные группы мотиваторов актуальны для целевой группы ваших кандидатов. Дальше сделать подобие таблицы — на каждую целевую аудиторию по каждой группе мотиваторов подобрать историю успеха (или несколько). Не придумать, а взять из реальной жизни компании истории ярких успехов, которые были у сотрудников компании. Их можно использовать как в ходе создания статей для внешнего PR, в ходе анонсов вакансий (только в сокращенном виде), так и во время проведения продающих презентаций, интервью или *assessment centers*.

Что касается уже работающих сотрудников, то периодическая публикация в корпоративных СМИ историй успеха отдельных людей, коллективов или компании в целом (как в краткосрочной текущей перспективе, так и на этапах развития организации в разные годы) позволяет культивировать определенные «правильные» для компании и ее развития лучшие практики и модели поведения. В приложении 6 вы найдете варианты историй успеха и сможете потренироваться в интерпретации на тему того, что данная история успеха будет культивировать у сотрудников.

На самом деле концепцию истории успеха (сторителлинга) мы можем использовать для очень многих комплексных задач. Например, мы приглашаем на ориентационный тренинг (welcome-тренинг) кого-то из давно работающих успешных сотрудников, и они рассказывают новичкам, каким образом им удалось сделать карьеру, заработать большие деньги, стать лучшим сотрудником поддерживающих служб, проработать в компании 15 лет, прекрасно чувствуя себя и будучи любимцем в коллективе, — в зависимости от того, что мы хотим донести. Обратите внимание, мы достигаем в данном случае нескольких целей. Первое: это мотивационное воздействие на новичков, которые видят, что есть реальный человек, а не какая-то абстрактная история, с него можно брать пример. Далее происходит проекция или перенос на себя — если он смог, то почему не смогу я? Второе: это мотивация для давно работающих успешных сотрудников, потому что они становятся эталоном, образцом для подражания. Третье: это инструмент тимбилдинга, потому что параллельно люди общаются, знакомятся.

Также я предлагаю на постоянной основе публикацию историй успеха в корпоративных СМИ. Нужно стараться, чтобы это не были все время одни и те же люди, так как

это будет вызывать недоверие и подозрение, что это либо подставной человек, либо любимчик начальства и поэтому он постоянно в чем-то лучше остальных.

Истории успеха полезно опубликовать на сайте компании с точки зрения привлечения лучших — это PR, брендинг именно работодателя. Более того, если мы ведем активный внешний PR, мы можем в свои статьи, примеры которых будут в приложении 7, включать упоминания о каких-то сотрудниках, их выдающихся успехах — например, это может быть интервью с руководителем компании. С одной стороны, это привлечение кандидатов, внешний брендинг работодателя, с другой — мотивация лучших сотрудников. Например, я несколько раз сталкивалась с тем, что даже в наружной рекламе вместе с рекламой магазина розничной сети были фотографии лучших продавцов, иногда их высказывания. Аналогично в одном из регионов каждый месяц в элитных супермаркетах публикуется фото лучшего сотрудника и два-три предложения из интервью, в котором Маша П. (лучший администратор) или Елена Г. (лучший продавец) говорит: «Как мне приятно работать здесь, ведь я не боюсь, что завтра придет человек и скажет, что у нас некачественный товар. Я всегда уверена в качестве того, что предлагаю нашим клиентам». Как видите, мы одновременно показываем желаемую модель поведения, клиентоориентированность (это для наших внутренних сотрудников), поощряем лучших и с помощью нескольких фраз доносим до клиента позитивную для нас идею о том, что у нас качественный товар, за который мы отвечаем. Естественно, подобные интервью не должны быть одинаковыми и повторяться постоянно, необходимо, чтобы каждое интервью имело свою «изюминку», чем-то отличалось от других.

РЕФРЕЙМИНГ

Еще один замечательный прием управления восприятием ситуаций, который мы можем использовать в корпоративном PR, — рефрейминг. Прием этот придумала не я, он появился в НЛП (нейролингвистическом программировании). Название происходит от английского слова *frame* (рамка). Речь идет об изменении рамки, то есть контекста восприятия событий людьми. Я вам предлагаю несколько вариантов.

Первый — это рефрейминг, который основан на бенчмаркинге, то есть сравнении себя с другими игроками на рынке. Но если в маркетинге мы сравниваем себя с конкурентами именно на рынке сбыта, то в данном случае мы сравниваем себя с другими работодателями, которые могут быть нашими конкурентами. Более того, это необязательно компании одного с вами профиля. Например, я столкнулась с тем, что конкурентами считают себя мебельная сеть и сеть ортопедических матрасов и подушек, потому что у них примерно одинаковое требование к уровню развития продавцов, к их обучению и личностным качествам. Соответственно, нам необходимо показывать своим сотрудникам, чем мы в лучшую сторону отличаемся от других компаний-работодателей. К сожалению, характерная модель восприятия такова: «Хорошо там, где нас нет». Людям всегда кажется, что где-то (в другой компании, в другой отрасли) лучше, чем у нас, — больше денег, лучше условия работы, меньше требований и т. п. Значит, нам на постоянной основе необходимо показывать, что это не так, показывать, чем мы лучше. Вывод первый: мы должны четко понимать и знать свои конкурентные преимущества как работодателя.

Качество товара тоже может быть конкурентным преимуществом — например, для тех, кто работает в продажах

и маркетинге. Много лет сотрудничая с разными компаниями на рынке мебели, я убедилась в том, что как для менеджеров В2В, так и для продавцов розницы фактор качества мебели является очень важным. Работая с компанией — производителем офисной мебели, проводя у них тренинг по продажам, я услышала такую фразу: «На самом деле нам все это не нужно. Чем лучше мы продаем, тем больше мы потом получаем негатива. Например, клиент, которому мы продали комплект офисной мебели, звонит и отчитывает нас за то, что отвалилась кромка, появился неприятный запах от мебели и т. д.». То же самое можно сказать про продукты питания. Например, в одной из элитных сетей было принято решение о том, что владелец карты постоянного клиента имеет право получить другой товар или вернуть деньги, если покупка ему не понравится. Очевидно, что для продавцов это огромное преимущество, потому что им не приходится выслушивать гадости, правдами и неправдами избегать возврата и они работают с позитивными покупателями.

Когда мы говорим о конкурентном преимуществе, мы должны понимать, что для наших сотрудников важно, что именно их волнует. Расскажу интересный кейс о том, как это может работать. Работая HR-директором в компании Johnson & Johnson, я столкнулась с ситуацией, когда многие российские дистрибьюторские компании, понимая, что у наших сотрудников очень высокий уровень, стали их переманивать. В первую очередь — предложениями более высоких зарплат или более высоких должностей. К счастью, поддались этому немногие, но некоторые ушли. И вот один из ушедших через полгода попросился обратно. Компания придерживалась практики возвращать хороших специалистов, если они ушли достойно, и мы его взяли. Естественно, я пригласила этого человека к себе на разговор: «Я понимаю,

почему ты ушел. У тебя жена в декрете, ипотека. Но расскажи, почему ты вернулся?» Он говорит: «Я ведь просто посмотрел на сумму, что мне предложили. Но не учел, что придется брать кредит на покупку автомобиля, так как служебные машины там не предусмотрены. Обслуживание машины тоже на мне. Что ребенка мне придется лечить уже за свои деньги, а не по ДМС, которое мне обеспечивала компания. В итоге я посчитал, что выиграл 5%. Но там еще и такой собственник, который сегодня скажет делать это, а завтра может накричать за то, что я занимаюсь ерундой. Эти деньги того не стоят». На одном из ближайших корпоративных собраний я сделала из этой ситуации кейс и открыто сказала: «Я знаю, что очень многие из вас получают предложения от отечественных компаний, вам предлагают бóльшие зарплаты. Вот, посмотрите на диаграмму, посчитайте, что вы потеряете. Оцените, насколько комфортно вам будет работать в корпоративной культуре “Стоять! Бояться! Что сказал собственник, то и делай!”. Подумайте и взвесьте. Только тогда принимайте решение».

Другой интересный пример бенчмаркинга касается моей работы с крупным банком в 2008–2009 гг. Кризис их затронул слабо, но на одном из тренингов по управлению мне сказали: «У нас сейчас в коллективе есть определенное недовольство, потому что в этом году не было обычного индексирования (повышения) заработной платы». Я задаю вопрос: «Скажите, а в других банках оно было?» На что получаю ответ: «Нет, этого нигде не было. Более того, во многих других банках прошли сокращения как численности персонала, так и зарплат». На что я ответила: «Тогда нужно в корпоративных СМИ или на общем собрании объявить, что в таком-то проценте банков были сокращения персонала, в таком-то проценте — сокращения зарплат. Мы смогли сохранить и состав

коллектива, и уровень доходов». Позже я узнала, что это действительно сработало.

Мы рассмотрели с вами первый вариант рефрейминга — бенчмаркинг, сопоставление себя с другими компаниями. Второй вариант — рефрейминг как показ другой стороны ситуации. Например, у нас достаточно сложная вводная система обучения: «Вы инвестируете в себя, потому что, обладая этими знаниями, навыками, умениями, вы, естественно, будете стоить дороже как здесь, так и в других компаниях». Или другой вариант рефрейминга той же самой ситуации: «Вы будете чувствовать себя уверенно, спокойно и защищенно, потому что будете знать ответ на любой, даже самый каверзный вопрос покупателя или клиента».

В ходе своих тренингов я часто цитирую книгу «Пластичность мозга»*. Оттуда еще один вариант. Его суть такова: как и тело, мозг можно тренировать. Если человек много лет занимается спортом, а потом резко бросает, он начинает толстеть, у него появляются различные заболевания. Если же он продолжает заниматься спортом, все эти проблемы не приходят. То же самое и с нашим мозгом — как только мы перестаем чему-то учиться, то есть постоянно тренировать свой мозг, точно так же ослабевают нейронные связи и возникает риск различных заболеваний — сенильного слабоумия (в просторечии — старческого маразма), болезни Паркинсона и т. д. Пока тренируете мозг, вы сохраняете свое психическое и физическое здоровье.

Еще вариант — многозадачность. Многозадачность? Это замечательно, вам не будет скучно, у вас всегда будет разнообразие в работе. Длительное принятие решений о продвижении изнутри, кадровый резерв? Мы делаем все, чтобы

* Дойдж Н. Пластичность мозга. Потрясающие факты о том, как мысли способны менять структуру и функции нашего мозга. — М.: Эксмо, 2018.

ваше продвижение было успешным, чтобы вам не пришлось оказаться в роли неудачника. Вы будете точно уверены: если вы получили продвижение, то справитесь с возложенными на вас обязанностями.

Такие варианты рефрейминга стоит применять на постоянной основе. Их также можно использовать в индивидуальной мотивации, коучинге и любых других видах воздействия на сотрудников.

ЭЛЕМЕНТЫ ПСИХОДРАМЫ, ИЛИ МЕТОД ОБМЕНА РОЛЯМИ

Работая внутри компании в качестве HR-директора или стороннего консультанта, я сталкивалась с конфликтными или полуконфликтными ситуациями между подразделениями, взаимодействующими друг с другом. Это были разные комбинации, начиная с классики: продажи — маркетинг, регионы друг с другом, продающие и поддерживающие службы. И несколько раз мне удалось успешно применять элементы метода психодрамы. Я организовывала тренинг в виде деловой игры, в рамках которой конфликтующие стороны должны были совместно решить ряд рабочих задач, но вся соль была в том, что продавцы, например, были в роли маркетологов, а маркетологи становились продавцами.

Разумеется, чтобы добиться успеха, нужно очень тщательно и реалистично выстроить сценарий, чтобы охватить все сложные моменты из реального взаимодействия.

Кстати, я знаю, что в некоторых компаниях принцип работает на системной основе. Например, в «МегаФоне» существовала такая традиция: в определенный период все сотрудники поддерживающих служб выходили, что называется, в поля. В некоторых компаниях стажер должен поработать

на всех базовых должностях. Все это позволяет добиться более эффективной командной работы, а также устранить недопонимание между разными службами.

Подводя итог, можно сказать, что метод смены ролей может использоваться как на постоянной основе, так и при возникновении конкретной ситуации недопонимания или конфликта.





ПРИЛОЖЕНИЕ 1

«ЛОЖНОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ» ПО ПРОЕКТИВНЫМ ВОПРОСАМ (образец)

Все вы сталкиваетесь с необходимостью быстро ориентироваться в ситуации, находить ответы на неожиданные вопросы. Этот тест предполагает быстрые письменные ответы на разные вопросы. Некоторые из них могут показаться вам странными или непонятными, но вы должны быстро на них ответить. На ответ на один вопрос вам дается 30 секунд, причем ответ должен содержать в себе три–пять пунктов (например: на вопрос «Каким бывает огурец?» ответ может выглядеть так: «Зеленый, длинный, соленый»).

Вы должны успеть на каждый вопрос дать ответ не менее чем из 3 и не более чем из 5 пунктов. Сам вопрос записывать не надо, пишете только номер и свой ответ.

Напишите свою фамилию, мы начинаем тест:

1. Основные конкурентные преимущества вашей компании на рынке?
2. Основные правила поведения в офисе?
3. Что такое вкусный ужин?
4. Что раздражает на работе?
5. Что побуждает людей более эффективно работать?
6. Основы успеха в бизнесе?
7. Что такое настоящая команда?
8. Что такое хороший компьютер?

9. Что такое хороший руководитель?
10. Зачем стремиться к успеху?
11. Что такое хороший сотрудник?
12. При каких условиях бывает настоящая дружба?
13. Почему одни сотрудники успешны в работе, а другие — нет?
14. Что такое счастье?



ПРИЛОЖЕНИЕ 2

ОПРОСНИК ПО ИТОГАМ ПРОВЕДЕНИЯ КОРПОРАТИВНОГО МЕРОПРИЯТИЯ (образец)

Дорогие коллеги, для того, чтобы каждое следующее мероприятие было все лучше и лучше, пожалуйста, дайте обратную связь по итогам мероприятия.

	Полностью согласен	Скорее да, чем нет	50/50	Скорее нет, чем да	Не согласен
Идея и концепция понравилась					
Содержание понравилось					
Ведение было на высоком уровне					
Организаторы учли все важные нюансы					
Меню понравилось					
Музыкальное сопровождение понравилось					
Дополнительные развлечения понравились					
Время проведения выбрано удачно					
Место проведения выбрано удачно					



Если такие моменты есть, пожалуйста, выделите, что **ОСОБЕННО** понравилось и **НЕ** понравилось.

Спасибо за ваши ответы. После обработки анкет мы передадим информацию организаторам корпоратива.





ПРИЛОЖЕНИЕ 4

ОПРОСНИК ДЛЯ ВЫЯВЛЕНИЯ РАБОЧИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ (образец)

Уважаемые дамы и господа!

Наша компания проводит исследование, которое позволит повысить качество подбора и привлечения сильных кандидатов. Ваши искренние и реальные ответы помогут нам лучше понять мотивы кандидатов вашего уровня и улучшить процессы рекрутинга.

Заранее спасибо!

1. Назовите, пожалуйста, по три фактора, которые бы привлекли ваше внимание и позитивно настроили на рассмотрение вакансии, если бы вы:
 - а) читали объявление в прессе или интернете;
 - б) слышали про них от сотрудника агентства или рекрутера в ходе интервью.
2. Назовите, пожалуйста, по три фактора, которые бы однозначно произвели негативное впечатление, если бы вы:
 - а) читали объявление;
 - б) узнали о них в ходе интервью.
3. Назовите три аргумента «охотника за головами» в телефонном разговоре, которые заинтересовали бы вас и побудили встретиться.

4. При каких условиях вы были бы готовы принять предложение «охотника за головами» сменить работу?
5. Какие три фактора могли бы препятствовать принятию такого предложения при условии увеличения вознаграждения по сравнению с текущим на 30%?
6. Какой размер увеличения компенсации вы назвали бы существенным для серьезного размышления о смене места работы?
7. Какие источники (пресса, интернет, агентства и др.) вы бы использовали, если бы сами искали работу?
8. Когда я пришел сюда, я был приятно удивлен (это превзошло мои ожидания) — назовите три-пять факторов.





ПРИЛОЖЕНИЕ 5

АНОНС ВАКАНСИИ

(образец)

Мы предлагаем то, что вам нужно!

Мы:

- 25 лет успеха, стабильности, традиций и ценностей.
- Мебель, которую приятно продавать, она есть в каждой пятой семье.
- Возможность неограниченного заработка + стабильный белый оклад.
- Повышение профессионального уровня за счет компании и рост.
- Дружественная атмосфера в коллективе.

Вы:

- Ориентированы на заработок, результат и успех!
- Готовы продавать много и успешно.
- Опыт работы необязателен — всему научим!
- Вы будете гордиться продуктом, который продаете, — мы будем гордиться вашими успехами!

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

СТОРИТЕЛЛИНГ

Здесь приведены несколько историй, которые рассказываются в реальных компаниях и стали своеобразной мифологией. Ваша задача — определить, какую идею несут данные истории и какова корпоративная культура компании, в которой такая история отражает идеологию (в хорошем смысле слова) и ценности.

1. Отдел маркетинга никак не мог придумать новый слоган. Тогда бросили клич по всей компании, провели конкурс, в итоге получился слоган, который по сей день отлично работает.
2. Менеджер по маркетингу (речь идет о крупной корпорации) разработал план промоушена стоимостью \$1 млн. К сожалению, промоушен оказался неудачным, и компания, по сути дела, потеряла миллион. Менеджер написал заявление об уходе по собственному желанию и пришел с ним к президенту корпорации. Президент отказался принять заявление и сказал: «Я только что заплатил за ваше обучение один миллион долларов, поэтому уйти было бы непорядочно с вашей стороны».
3. Когда руководитель (он же владелец) приезжает в филиал компании, он всегда едет на склад, причем надевает такую же спецодежду, как и все сотрудники склада.
4. Как-то раз даже Васе (лучшему сотруднику отдела продаж) никак не удавалось убедить очень важного потенциального клиента начать с нами работать. И он

придумал нестандартное решение: узнал, что этот человек обожает собак, и подарил ему редкую книгу на эту тему. После этого клиент стал работать с нами.

5. Когда-то наш директор пришел в компанию рядовым сотрудником отдела продаж. На всех участках, где он работал, он добивался максимума, постоянно повышал свой уровень, так постепенно он прошел все ступеньки карьерной лестницы и стал тем, кем стал.

Любопытно, что эти истории пересказаны в очень сокращенном варианте, на самом деле все они обросли большим количеством подробностей, иногда смешных, иногда серьезных. Некоторые из компаний, в которых эти истории существуют, имеют очень известные бренды, которые вы наверняка знаете. Другие истории — из небольших и не очень известных компаний. Но все они имеют одну общую черту — сознательно формируют корпоративную культуру и поддерживают ее, а также уделяют большое внимание развитию и мотивации людей.

Если вы уже решили для себя, что культивирует каждая из историй, посмотрите мои версии:

1. Вместе мы — сила. Для поиска идей и креативных решений стоит привлекать многих: у нас работают талантливые люди.
2. Компания готова к тому, что люди могут ошибаться: не ошибается тот, кто ничего не делает. Экспериментируй, пробуй, но потом будь готов работать дальше и искать пути совершенствования.
3. Для руководства компании важно все, что там происходит. Внешней субординации и статусности не место даже на самом высоком уровне.

4. Ищи нестандартные решения в работе с клиентами. Бывает так, что только так можно добиться успехов, даже если ты лучший, не останавливайся на достигнутом. Работа с клиентами непростое дело, требует особых подходов и креативности.
5. Каждый может вырасти в компании, причем вырасти очень сильно. Для этого нужно добиваться максимально высоких целей, постепенно двигаться вперед, действительно заслужить повышение, и тогда тебя оценят по заслугам.



ПРИЛОЖЕНИЕ 7

ПРИМЕРЫ СТАТЕЙ КАК ЭЛЕМЕНТА HR-БРЕНДИНГА

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА, ЗНАЧИМЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ И МОТИВАТОРОВ РАЗВИТИЯ

Очень часто ставят знак равенства между развитием и обучением или тренингом. Такая ошибка может дорогого стоить компании. Развитие, безусловно, включает в себя обучение, но также оно включает в себя и развитие мотиваций сотрудника, его командности, креативности и других личностных качеств. Только комплексный подход к развитию даст тот эффект, на который мы рассчитываем. Еще одна частая ошибка — реактивность: мы начинаем развивать человека только тогда, когда что-то идет не так, как хотелось, когда ему явно **не хватает** каких-то качеств, навыков или мотивированности для достижения ожидаемых результатов. Очень важно быть проактивными: развивать персонал заранее, вовремя подготавливать и прогнозировать результат. Кроме того, развитие — процесс постоянный, начинается с первого дня работы в компании, обязательно включает в себя планирование карьеры сотрудника, соотнесение возможностей и амбиций человека со стратегиями развития компании на несколько лет вперед.

Мы пройдем последовательно несколько значимых этапов и подходов к развитию сотрудника в компании применительно к краткосрочным и долгосрочным перспективам.

Определение значимых компетенций

Одним из ключевых моментов в развитии сотрудников является правильное определение значимых компетенций. Под компетенциями мы понимаем индивидуально-личностные характеристики, знания, умения, навыки, модели поведения сотрудника, его ценности и мотиваторы. Имеет смысл определять следующие группы компетенций:

- исходные компетенции, то есть те, которыми сотрудник обладает на данный момент;
- компетенции, которые необходимы любому сотруднику для успешной карьеры и соответствия корпоративным ценностям и нормам;
- компетенции, необходимые для успешного выполнения функций.

Рассмотрим наиболее типичные ошибки развития людей, связанные с определением компетенций:

- Не разделяются компетенции, значимые для различных должностей. В такой ситуации успешный сотрудник при появлении вакансии руководителя автоматически получает руководящую должность. Однако набор компетенций, необходимых для успешной работы в качестве руководителя, существенно отличается от набора компетенций рядового сотрудника, пусть даже успешного.
- При составлении профиля необходимых компетенций учитываются только профессиональные навыки,

знания, умения и опыт, при этом совсем не уделяется внимания личностным особенностям, ценностям и мотивации. На самом деле в большинстве случаев гораздо легче изменить навыки, скорректировать их, нежели изменить личностные характеристики.

Правильное определение профиля значимых компетенций — основа основ для планирования карьеры и развития сотрудника. Это вопрос стратегии и выстраивания своей организации на много лет вперед. Например, если компания придерживается принципа развития и продвижения кадров внутри организации, то мы редко берем сотрудников сразу на руководящие должности, но при оценке кандидатов на рядовые позиции всегда просчитываем потенциал развития человека, причем как в отношении многофункциональности и возможности ротаций, так и в отношении вертикального роста. Это означает, что при прочих равных преимущество всегда получит кандидат, который в будущем (может быть, через несколько лет) будет иметь личностные характеристики, необходимые руководителю. Другой важный момент: тот или иной этап развития бизнеса требует людей разных типов. На этапе «звезды» (Бостонская портфельная матрица), когда бизнес активно растет, требует новых подходов, нужны люди креативные, инициативные и умеющие быстро принимать нестандартные решения. А вот на этапе «дойной коровы» (та же матрица), когда бизнес стабилен, хорошо структурирован и требует в первую очередь поддержания и системного подхода, нужны люди стабильные, хорошо организованные, склонные к соблюдению процедур, а не к их изменению. То же самое можно сказать о разных требованиях к людям в зависимости от того, какой тип корпоративной культуры мы намерены строить или поддерживать. Первое, с чего следует

начать, — это определение стратегий развития организации в целом и человеческих ресурсов в рамках этой стратегии.

Следующий важный этап для определения зон развития — соотнесение идеального профиля, который мы составили, с профилем реального кандидата или сотрудника. Какие характеристики:

- совпадают с идеальным профилем;
- превосходят идеальный профиль;
- не достигают идеального профиля;
- противоречат идеальному профилю.

Рассмотрим ситуации и возможности развития на конкретном примере. Мы будем говорить о сотруднике отдела продаж, который уже работает в компании в течение года, при условии, что в данный момент возможностей карьерного роста компания предоставить ему не может.

Уровень развития коммуникативных навыков, других видов работы с клиентом полностью соответствуют идеальному профилю. Таким образом, имеет смысл раз в год отслеживать поддержание этих навыков, а также развивать лидерские качества, что может стать необходимым в будущем.

Уровень развития аналитических способностей и навыков бизнес-планирования, а также подготовка в области маркетинга заметно превосходят идеальный профиль текущей должности. В такой ситуации есть определенные опасности: с одной стороны, сотрудник может быть демотивирован тем, что работа ниже его квалификации. С другой стороны, он может утратить эти навыки.

Навыки управления людьми вообще не присутствуют в идеальном профиле данной должности, однако есть у сотрудника, так как были приобретены на предыдущем месте работы.

В компании ценится корпоративность, командный дух, лояльность. Однако у сотрудника эти качества и стремления развиты значительно слабее, чем нам бы хотелось (прежде всего из-за предыдущего опыта работы). Таким образом, мы выявляем зону развития: формирование навыков работы в команде (тренинги), мотивация на помощь коллегам («В нашей компании успеха всегда достигали те люди, которые до занятия руководящей должности уже проявили себя как лидеры и эксперты, которые могли помочь коллегам в решении наиболее сложных задач, организовать совместную работу и т. д.»). Также для развития навыков работы с группой людей и поддержания навыков управления мы можем вовлечь данного сотрудника в специальные проекты, требующие применения его менеджерских, аналитических способностей, навыков бизнес-планирования и подготовки в области маркетинга. Так можно добиться нескольких целей:

- развить те характеристики, которые не достигают уровня, оптимального для нас;
- поддерживать и развивать те навыки, которые превосходят текущие обязанности, за счет вовлечения в специальные проекты, и тем самым мотивировать сотрудника;
- более эффективно оценить потенциал развития и карьерного роста сотрудника в тех сферах, которые не полностью соответствуют его нынешней работе;
- к моменту, когда появится вакансия более высокого уровня или другого функционального наполнения, мы сможем ответить на следующие вопросы:
 - подходит ли эта вакансия данному сотруднику;
 - каковы зоны развития на новом этапе;

- является ли данная вакансия потолком развития сотрудника или мы имеем возможность развивать его дальше;
- какие компетенции нам необходимо совершенствовать для дальнейшего карьерного и профессионального роста сотрудника?

Когда мы говорим о будущем развитии, первое, что необходимо сделать, — это оценить мотиваторы кандидата и наличие установки на развитие у него самого. Сделать это можно многими способами, при этом необходимо понять следующее:

- есть ли у кандидата мотивация на развитие как таковая;
- каков предпочитаемый путь развития (профессиональный рост, его направление, каковы предпочтения кандидата по функциональной нагрузке, есть ли у кандидата установка на карьерный рост как таковой, то есть рост по вертикали, или же рост в его понимании, то есть только рост зарплаты и статуса);
- какие мотивы мы сможем использовать в будущем для дальнейшего развития сотрудника.

Планирование карьеры должно стать постоянным процессом с ежегодной ревизией. Рассмотрим один из вариантов.

Планирование карьеры организовано как двусторонний процесс: с одной стороны, свое видение роста и карьеры описывает сотрудник, с другой — возможности развития оценивает непосредственный руководитель или менеджер по персоналу. Когда речь идет о предполагаемом значительном росте, подключается руководитель компании. Создается и описывается система шагов, которые необходимы для успешного роста:

- участие в специальных проектах, где человек может, во-первых, проявить себя с другой стороны, а во-вторых — приобрести дополнительные навыки;
- обучение и тренинги;
- изменение каких-либо особенностей поведения или мотивации;
- промежуточные ступени роста.

Кроме того, создается система преемственности: каждый руководитель в компании должен иметь преемника, который может либо сразу, либо в течение трех лет успешно занять его позицию. Руководитель, подготовивший себе преемника, существенно увеличивает свои возможности роста. Причем система преемников существует как по вертикали (человек перемещается на более высокую позицию), так и по горизонтали (ротации в другую функцию или бизнес-структуру). Такая система позволяет добиться сразу нескольких целей:

- безопасность бизнеса за счет высокого уровня взаимозаменяемости;
- руководящие позиции занимают лояльные проверенные люди, хорошо знающие специфику бизнеса и организации;
- сотрудники знают о реальных перспективах своего роста и развития, и это их мотивирует.

Вся эта информация заносится в базу данных. Таким образом, мы всегда можем легко провести анализ ситуации в компании. Кроме того, что мы уже рассмотрели, сотрудник, который участвует в планировании карьеры, описывает свои основные навыки и достижения на данном и предыдущих местах работы, а также образование, сферу интересов развития и возможности переезда при изменении должности.



Так, например, система планирования успеха (карьеры) в компании Johnson & Johnson каждый год дополняется и проходит своеобразную ревизию, то есть информация сохраняет свою актуальность.

КТО БУДЕТ ГОРЕТЬ НА РАБОТЕ?

Компания — производитель обуви направила двух своих представителей в африканскую страну для развития бизнеса. Один поехал на север, другой — на юг. Вскоре от первого сотрудника пришло сообщение: «Бизнес абсолютно бесперспективен: все жители ходят босиком». Не успело руководство расстроиться и поставить крест на этой затее, как получило письмо от второго сотрудника: «Отличный рынок, мы опередим всех конкурентов: здесь все пока ходят босиком».

А как бы поступили ваши сотрудники? Можно ли это знать заранее?

Инициатива наказуема

Как добиться, чтобы люди горели на работе, делали максимум, проявляли креативность и инициативность, воспринимали успех компании как свой собственный? Да и надо ли этого добиваться? Ответ неоднозначен. Например, существуют работы, на которых требуется четкое выполнение повседневных, не подлежащих изменению процедур (делопроизводство, ряд участков в бухгалтерии, деятельность оператора и т. д.). Если на подобную позицию нанять инициативного, творческого, ориентированного на достижения сотрудника,

то он очень быстро заскучает и захочет поменять должность и обязанности или начнет без нужды экспериментировать. От человека на такой работе стоит ожидать, безусловно, ответственности, исполнительности и преданности организации, но не какого-то сверхъестественного энтузиазма. Люди творческие просто не задерживаются на подобных позициях: они или растут, или уходят.

Что же касается чувства локтя, ощущения команды, желания помочь своим коллегам, поддержать всех советом или реальной помощью, то этого добиваться можно и нужно. Только большинство людей не приходит с этими чувствами на новую работу — такое отношение надо специально вырабатывать, это задача руководства и его заслуга, если такие чувства появляются.

Выбирай или проиграешь

Существует масса видов деятельности, где способность и желание работников развиваться, их амбициозность, стремление к максимальному результату — одни из ключевых факторов успеха. Как же достичь того, чтобы большинство этих факторов присутствовали?

Первый этап — правильный подбор людей. Если мы стремимся к тому, чтобы сотрудники проявляли инициативу, создавали что-то свое и развивали имеющееся, важно выбрать людей, которые к этому готовы. От точной оценки соискателей зависит очень многое.

«Опишите, пожалуйста, ваш первый день на работе» или «Представьте, что вам поручили открыть филиал компании в другом городе. Опишите, пожалуйста, свои первые шаги». Ответы на эти задания показывают, насколько кандидат энергичен, склонен к аналитике или же просто пассивен

и нуждается в директивном руководстве. В последнем случае он никогда не войдет в «золотой фонд» организации.

Как работает эта методика оценки? Если человек отвечает «Сделаю» или «Сделал бы» — значит, он активен, стремится к деятельности, принятию решений и быстро воплощает их в жизнь. Ответы типа «Надо сделать» выдают человека, склонного к анализу. Такие сотрудники больше подходят в те отделы, где анализ является основной составляющей, а активные действия и быстрые самостоятельные решения большого значения не имеют. Если взять подобного сотрудника, например, в отдел активных продаж, он будет слишком долго думать и анализировать, в то время как от него требуются решительные действия. Но самый плохой вариант для организации — ответы по принципу «Мне скажут», «Меня познакомят». Если они преобладают, то это означает, что искатель — человек, скорее всего, пассивный, от него не стоит ожидать новых идей, проявления инициативы, а также очень высокой степени ориентированности на достижения.

Вопрос на засыпку

Еще один способ, с помощью которого можно определить, какого склада человек приходит в компанию, — задать вопросы «Что вам больше всего нравится в продажах?» или «Что вам больше всего нравилось в вашей работе?». Если компании нужны люди результата, а именно они могут совершить прорыв, дать организации возможность выйти на новый уровень развития, то выявить их помогут ответы именно на эти вопросы. Такие люди выделяют результат, победу, то, что удалось *сделать*. Кандидаты, которые более склонны к планомерной работе без ярких прорывов, описывают не достижения, а процессы, например «общение с людьми»,

говорят о том, что они *делали*. Они неплохи, но ожидать от них блестящих результатов не стоит.

«Зачем люди делают карьеру?» — в зависимости от ответа на этот вопрос выясняется, насколько человек амбициозен (в хорошем смысле), есть ли у него стремление к профессиональному росту, к управлению людьми, к выходу на более высокий уровень принятия решений, или же главное для него — рост дохода, стабильность, статус, а это отнюдь не карьера в том смысле, который важен для компании. Так можно выявить тех людей, которые действительно стремятся расти и развиваться, а не просто улучшать свое положение на рынке труда. Такие сотрудники — движущая сила организации, именно они хотят расти.

Каждому — по потребностям

Эффективный работник — прежде всего мотивированный работник. Поэтому второй этап привлечения «горящих» людей — это правильная мотивация. У каждого человека есть своя система ценностей и приоритетов, в том числе и в профессиональной сфере. Каждый человек с увлечением делает далеко не все, а только то, к чему его сподвигли нереализованные или частично не реализованные потребности. У каждого — свой комплекс таких стимулов. Он может более или менее соответствовать стимулам других людей из той же социальной группы, но все равно отличия будут, зачастую очень заметные. Поэтому руководитель должен понимать, что важно для конкретного сотрудника, и управлять им, опираясь на его индивидуальные стимулы.

Например, рассмотрим вот такого человека:

Петрова, 31 год. В компании два года, имеет за плечами очень большой предыдущий опыт работы в аналогичном

бизнесе. Стремится к прогнозируемым результатам, а также охотно берется за новые проекты; креативна. Не конфликтна, часто берет ответственность на себя, однако нередко слишком эмоционально реагирует на сложные ситуации. Коллектив достаточно сложно воспринял ее быстрые успехи, так как в отделе много давно работающих сотрудников.

Мотивация Петровой – профессиональный рост, новизна, реализация всех возможностей, вознаграждение.

Очевидно, что такую сотрудницу будет достаточно легко мотивировать, если давать ей возможность профессионально развиваться, посещать тренинги или проходить более долгосрочное обучение, с тем чтобы полученные навыки применялись в проектах или новых направлениях (**«профессиональный рост, новизна, реализация всех возможностей»**). Ей будет очень интересно совершенствовать существующие методики работы и внедрять новые (**«также охотно берется за новые проекты; креативна»**). В то же время для Петровой важно наличие плана работы, и ее стоит заранее предупреждать о новых проектах (**«стремится к прогнозируемым результатам»**). Поскольку для сотрудницы также важно получить признание в коллективе, опытный руководитель легко сможет создать такие ситуации, когда ее оценят. Имеет смысл поощрять ее ответственность (**«часто берет ответственность на себя»**), здесь подойдут высказывания типа «Именно вы с этим справитесь», «Именно от вас зависит общий успех». Повышение зарплаты или статуса очень важно подавать как **«вознаграждение»**, признание заслуг, а не просто свершившийся факт.

Другой пример:

Сергеев, 38 лет. Работает в компании шесть лет. Наладил хорошие отношения с клиентами. Его результативность когда-то была выше, но и сейчас на вполне достойном уровне. Сергеев — поклонник «бизнеса отношений»,

он отлично знает продукцию, но не всегда заинтересован в новых методах ее продвижения. Отношения в отделе: скорее одиночка.

Мотивация Сергеева — доход, хорошие отношения, стабильность.

В этом случае мы имеем дело с совсем другим человеком и другим подходом к мотивации. Если данный сотрудник ценен для нас, то важно дать ему почувствовать, что **«стабильность»** его положения зависит от того, что он будет идти в ногу со временем (ведь нам важно преодолеть то, что он **«не всегда заинтересован в новых методах продвижения»**). Ему нужно четко показывать его зону ответственности и независимости (**«скорее одиночка»**). Важно подчеркивать значимые для него моменты: то, насколько у него хорошие и стабильные отношения с клиентами, подтверждать долгосрочную заинтересованность компании в нем (при этом оговаривая, что его доход и стабильность статуса упрочатся при условии, что он будет использовать и новые технологии).

Мы — команда

И, наконец, третий этап, который актуален всегда: и тогда, когда нам нужны инициативные, нацеленные на максимальный результат творческие люди, и тогда, когда требуются ответственные исполнители. Это формирование командного духа, ощущения общей задачи как своей собственной, стремления помочь коллегам. Здесь основная задача руководителя — построить такую систему, при которой все сотрудники искренне подписались бы под следующим:

- **Мои успехи видят и оценивают.**

Это и награды, и публичные поощрения, и бонусы, которые находятся в прямой зависимости от результатов деятельности конкретного сотрудника.

- **Успех компании — мой успех.**

Важно, чтобы общий результат отражался на всех. Это могут быть и бонусы, которые зависят от общего результата, и поощрительные поездки, и объявления об общих успехах на регулярной основе, а также карьерный рост сотрудников, зависящий от успеха отдела или компании в целом.

- **Умение работать в команде — залог моего личного карьерного роста.**

Здесь помогают истории успеха тех людей, которые реально выросли в компании и сделали карьеру, при этом будучи лидерами и помогая окружающим коллегам. Также очень значимы тренинги и мероприятия по командообразованию, тренинги внутренних коммуникаций, специальные тренинговые программы, которые позволяют лучше понять и узнать друг друга. Очень полезны и матричные проекты, в рамках которых человек, не будучи руководителем, может получить на время проекта роль лидера.

- **Я вместе со всеми разделяю идеологию компании.**

Причем идеология компании — это не миссия и ценности, которые написал консультант по управлению, а то, что создается и поддерживается всей командой. Это постоянная и кропотливая работа, лидерство в которой берет на себя топ-менеджмент компании и к участию в которой привлекаются все.

Если объединить все эти подходы и действия, то большинство сотрудников станут работать по принципу, который в свое время сформулировал Джон Кеннеди: «Не спрашивай, что страна может сделать для тебя, спроси, что ты можешь сделать для своей страны».

В ЧУЖОЙ МОНАСТЫРЬ СО СВОИМ УСТАВОМ НЕ ХОДЯТ. КАК ПОМОЧЬ НОВИЧКУ СДЕЛАТЬ ВАШ «УСТАВ» СВОИМ

Переход на новое место работы — это всегда стресс. И, предоставив новичку информацию, касающуюся традиций, корпоративной культуры компании и контактов, вы существенно облегчите процесс его адаптации на новом месте.

Информируйте вовремя!

Как иллюстрация — случай из жизни. Опытный специалист приходит на должность логистика во французскую компанию. У него нет рабочего места, его никто не информирует о том, с какими таможенными контактировала компания. В итоге кто-то из клиентов звонит ему и высказывает претензии, что неправильно оформлена какая-то отгрузка товара, которой он не занимался. Когда такая ситуация повторилась, хороший, но самолюбивый специалист решает уйти из достойной в общем и целом компании, в которой некому заняться процессом его адаптации. В результате — все в проигрыше. И дело не в том, что логистик оказался недостаточно стрессоустойчивым. Просто он счел работу в компании с подобной культурой неприемлемой для себя.

Другая ситуация. В инофирму приходит на работу секретарь с отличными навыками. Она прекрасно знает компьютер, свободно говорит по-английски. Через полторы недели ее непосредственный начальник (кстати, у него впервые оказался в подчинении секретарь) просит меня* переговорить с новой сотрудницей. Его устраивает ее квалификация,

* На тот момент я была директором агентства по подбору персонала и внешним рекрутером.

она нравится по-человечески, но... она все время попадает впросак. Оказывается, предыдущий опыт ее работы — небольшая фирма с малообразованным начальником, без особых традиций. А здесь надо столько всего помнить и учитывать! Я взяла в союзники руководителя секретариата, с которой была хорошо знакома по предыдущим проектам подбора, и совместно мы смогли помочь девушке адаптироваться.

Знакомство с корпоративной культурой

Процесс адаптации в компании должен быть четко определен и спланирован — как по времени, так и по содержанию. То же самое можно сказать и об ответственных за каждый этап специалистах.

Вот пример грамотно выстроенной системы адаптации, которая применяется и реально облегчает стрессовый период новому сотруднику:

- Предварительная беседа с HR-ом. Основная цель — рассказать новому сотруднику об основных ценностях и традициях компании, о том, что принято и не принято.
- Предоставление будущему сотруднику следующей информации:
 - корпоративный регламент (нормы взаимодействия в компании, традиции, организация труда, какой вопрос с кем решается и в какие сроки);
 - ознакомительный лист, который можно назвать «Первые шаги в компании» (что, в какой последовательности и с чьей помощью может быть сделано в первые дни);
 - описание системы компенсаций, актуальной для конкретного сотрудника;
 - описание основных обязанностей;

- список документов, которые необходимо предоставить в отдел кадров.
- После выхода нового сотрудника на работу его представляют коллегам. В некоторых фирмах существует традиция, когда новичку дарят какой-то сувенир с символикой компании.
- К моменту выхода должны быть максимально подготовлены рабочее место, оборудование и то, что будет необходимо сотруднику.

В один из первых дней начинается процесс, который мы называем *orientation* (ориентация)*: он включает в себя и первичное обучение специальным навыкам, которые потребуются сотруднику, и подробное знакомство с традициями, историей, структурой компании и зонами ответственности. При этом основная цель — объяснить, почему именно такая модель поведения наиболее рациональна.

Подобная система адаптации позволяет, с одной стороны, помочь сотруднику понять свое место в компании и культуру общения в ней, с другой — дисциплинирует и не дает возможности в дальнейшем сослаться на отсутствие информации. Кроме того, план адаптации должен помогать дозировать данные таким образом, чтобы избежать информационной перегрузки сотрудника.

Кто занимается адаптацией

Очень важно курировать адаптацию нового сотрудника в течение длительного времени (кстати, отчасти для этого и существует испытательный срок). Как правило, эта функция

* Речь идет о компании Johnson & Johnson Medical, где я работала HR-директором.

делится между HR-менеджером и непосредственным руководителем. Иногда такой «наставник» выбирается из опытных сотрудников, которые также участвуют в процессе адаптации новичка. Если в компании нет HR-менеджера, адаптацией занимается линейный руководитель. Естественно, это сильно затрудняет процесс, ведь линейный менеджер не воспринимает такую работу как одну из своих основных задач.

Принимая на работу, например, секретаря, мы еще можем себе позволить посвятить значительное время его обучению уже в процессе работы. Но менеджера или специалиста, приглашенного на серьезную позицию, подобная постановка вопроса может привести к потере авторитета среди коллег и подчиненных. Поэтому чем выше позиция и уровень сотрудника, тем больше информации он должен получить до выхода на работу. И тем большую роль играет его лояльность к компании.

Во многом процесс адаптации зависит и от того, как относятся к новичку коллеги. Очень важен принцип, на который стоит настраивать «ветеранов» фирмы: вы опытни, все здесь знаете и можете стать настоящими наставниками и сделать так, чтобы вам было удобно, легко и комфортно взаимодействовать с новым коллегой (вместо армейского принципа «меня били, и я бить буду»). В компании стоит культивировать престижность наставничества, позиционировать его как ступень карьерного и профессионального роста.

Всегда лучше предупреждать ошибки, чем исправлять их. Грамотная система адаптации персонала в сочетании с грамотным отбором позволяют добиться того, что и новый сотрудник, и компания остаются в выигрыше. При этом максимально быстро появится и коммерческий результат.

Из своего опыта могу сказать, что после настройки системы адаптации новичков в компании Johnson & Johnson

Medical Russia & CIS именно таким образом в полтора раза повысилась скорость адаптации новичков (оценивается срок достижения первых результатов на уровне «опытного» сотрудника), повысилась удовлетворенность как руководителей, так и вновь приходящих сотрудников (два раза в год мы проводили анонимный опрос по удовлетворенности новых сотрудников и тех, кто взял человека в свою команду).

«МЕДБРАТ» JOHNSON & JOHNSON УВАЖАЕТ ТЮЛЬПАНЫ И УМЕЛО ЭКОНОМИТ КОРПОРАТИВНОЕ ПРОСТРАНСТВО

Большой козырек на Большой Тульской улице в Москве гордо несет логотип компании Johnson & Johnson. Он на решетчатой ограде, за которой находится компактное пятиэтажное здание современной конструкции. Здесь живет семейство Johnson & Johnson, хорошо известное широкому потребителю шампунями и прочими гигиеническими средствами. Однако братьев на самом деле трое: Johnson от фармацевтики, Johnson, работающий на потребительский рынок, и «медбрат» — производитель продукции для больниц.

Компания Johnson & Johnson была основана в 1886 г. и занималась выпуском стерильных перевязочных материалов — в то время это было революцией в медицине. За 100 лет компания выросла в международную корпорацию с филиалами почти в 200 странах мира. Теперь она объединяет три направления под одним именем.

Если театр начинается с вешалки, то практически любая фирма — с ресепшен. После опознавательной процедуры, получив на ресепшен пластиковый бейдж «Посетитель»,

мы становимся гостями Светланы Ивановой — менеджера по персоналу «медбрата Johnson» — самого старшего по возрасту.

Святая святых

На «больничном» этаже нас встречает Доска почета с именами брендов компании. Стены холла украшены наглядной агитацией — репродукциями рекламных плакатов, которые учили американцев азам неотложной помощи. А для души — фотопанно, на которых клумбы тюльпанов — красных, фиолетовых, желтых...

Как и полагается западной компании, в Johnson & Johnson начинали обустройство с трудов дизайнеров. Однако от этих трудов сейчас остались скорее воспоминания — в каждом кабинете и отделе есть цветы, разумно расположена мебель — так, чтобы оставалось личное пространство. Дизайнеры тут оборудовали несколько зон отдыха, в каждом кабинете нашлось место для цветов. Но потом наступило время расширения бизнеса, и значительно выросло число сотрудников — теперь тут идет постоянная борьба за каждый сантиметр. Тем не менее поговорка «В тесноте, но не в обиде» вполне применима к жизни этого офиса.

Темпы роста заставили «медбрата Johnson» научиться разумно экономить пространство.

Этаж разделен перегородками на отделы. В каждом таком отсеке — свои местные достопримечательности. На обозрение выставлены наградные кубки, грамоты, сувениры — небольшие колокольчики и другие приятные безделушки. Рабочие места руководителей отделов в основном расположены рядом с рабочими местами их сотрудников в такой вот выгородке или небольшом кабинете. Несколько лет назад,

когда компания только въехала в эти помещения, было просторно, имелись отдельные кабинеты для начальства. Все это последствия быстрого роста: например, в прошлом году компания увеличилась на 72%. В результате — налицо своего рода демократичная компактность или компактная демократичность.

Отдельными кабинетами обеспечены директор представительства, HR-менеджер и топ-менеджмент. Консультант горячей линии для страдающих сахарным диабетом, которым помогают разобраться со специальной аппаратурой, также имеет свой кабинет, хотя назвать его так язык не поворачивается — молодую девушку с микрофоном и в наушниках почти не видно за цветами и мягкими игрушками.

Принтер, ксерокс, факс (который отнесен к допотопным средствам оргтехники — им пользуются только «по требованию» не совсем продвинутых клиентов), чтобы не загромождать и без того минималистское пространство кабинетов, вынесены в ниши для оргтехники в самом центре холла. Кстати, в «медбрате Johnson» практически заменили бумажные документы электронными: вместо записных книжек сотрудников снабжают ноутбуками, электронными органайзерами, совместимыми с почтовыми программами.

Там же, в холле, находится импровизированная гардеробная сотрудников с небольшими металлическими сейфами для личных вещей, рядом с которыми устроена небольшая кухня — кофейня-чайная, кому как по вкусу. На рабочем месте можно выпить стакан сока или чая, но если к ним хочется добавить кексик или бутерброд, то едок отправляется на кухню. Место это вполне демократичное в смысле неформальных коммуникаций: именно тут вывешены приятные сообщения о туристических поездках, культурных походах и тут же карта дорог Московской области — в об-

щем, и запретная курилка тут не нужна, достаточно поводов поговорить за жизнь. Серьезная трапеза происходит еще дальше — в зальчике на нулевом этаже. Обеды приезжают из специализированной компании — и поставщика, кстати, выбирают всем коллективом: несколько фирм привозят пробные обеды, сотрудников опрашивают менеджеры административного отдела — и объявляется имя победителя.

Порядки и обычаи

Западная по происхождению компания, Johnson & Johnson тем не менее придерживается многих общечеловеческих ценностей, близким нам всем независимо от страны. Например, социальная ответственность в одних случаях называется законопослушанием (прозрачная бухгалтерия), в других — порядочностью (продукция на грани срока годности снимается с продажи), ну а в третьих — справедливостью: «У нас никогда не уволят человека только за то, что он не нравится начальнику, — рассказала нам Светлана Иванова, — или находящегося в стрессовой ситуации и на какой-то момент потерявшего лучшую рабочую форму».

Новичков в растущую компанию приходит много — соответственно, HR-директором выработан определенный регламент знакомства с новым местом: ему рассказывают об истории Johnson & Johnson, структуре компании и ответственных за определенные направления. И о том, в каком виде желают лицезреть сотрудников и какой стиль общения принят в компании. Казалось бы, мелочи: костюм с галстуком — для мужчин, деловой костюм без супермини и декольте — для женщин, запрет на вездесущие джинсы — для всех, вольная пятница в пределах приличия, обращение друг к другу на «ты», когда позволяют возрастные границы.

Однако именно эти детали создают единый стиль офисной жизни и настраивают команду на общий лад.

Самое любопытное — правило открытых-закрытых дверей как сигнал о готовности к общению: открыто — зайти можно, закрыто — нежелательно: идут переговоры или есть необходимость сосредоточиться.

Жизнь в Johnson & Johnson внешне течет неспешно: не спеша ходят, тихо разговаривают. Одним из показателей профессионализма является умение справляться со своей работой вовремя: процесс постоянного цейтнота вызывает сомнения в профессиональных качествах менеджмента — с которым и начнется обсуждение проблемы организации рабочего времени и распределения нагрузки.

Кстати, здесь вызывают большой интерес региональные кадры: «Я их очень уважаю, — говорит директор по персоналу Светлана Иванова. — В регионах довольно высокий уровень персонала — за счет более суровой конкуренции». И еще приветствуются большие амбиции: «Наш глава представительства пришел в компанию шесть лет назад торговым представителем. Такая же карьера у большинства топ-менеджеров». У остальных также есть отличные шансы.



ПРИЛОЖЕНИЕ 8

ПРИМЕР ИНТЕРВЬЮ КАК ЭЛЕМЕНТА HR-БРЕНДИНГА

ВЛАДИМИР МАКАЦАРИЯ: «РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН УМЕТЬ СЛУШАТЬ»

Отечественный бизнес молодеет день ото дня. Мы перестали удивляться тридцатилетним директорам и топ-менеджерам. Но мы еще до конца не поняли, что это за люди, каких принципов они придерживаются, к чему стремятся. А ведь именно с них и должна начаться та самая долгожданная новая жизнь.

Наша справка

Владимир Макацария. Генеральный директор российского отделения «Джонсон и Джонсон» (продукция для больниц). Москвич. Два года учился в Московской медицинской академии. Затем уехал в США, где окончил Университет штата Миннесота, MBA (Master of Business Administration), MHA (Master of Healthcare Administration). После окончания учебы был приглашен торговым представителем в один из отделов российского представительства «Джонсон и Джонсон». Год работал на этой позиции, год — региональным менеджером, еще год — руководителем отдела, затем руководителем двух отделов. С марта 2001 г. — генеральный директор представительства «Джонсон и Джонсон».



Владимир, вы считаете свою карьеру стремительной или закономерной?

С одной стороны, «Джонсон и Джонсон» — это компания, которая дает людям возможность развиваться в меру их способностей и желаний. С другой стороны, мне все время везло — мои начальники были талантливыми людьми и быстро уходили на повышение. Вообще, политика нашей компании — это продвижение собственных кадров.

На чем основана такая политика?

Не так давно было проведено серьезное исследование самых успешных компаний в мире. Были выбраны те, что существуют от 50 до 100 лет. В этот список вошли «Джонсон и Джонсон», «Дженерал Электрик», «Хьюлит Пакард» и многие другие не менее известные фирмы. В каждой индустрии провели сравнение между компанией № 1 и компанией № 2, которое выявило два основных фактора успеха. Первый: у компании № 1 всегда есть внутренняя философия, которая не меняется с годами. Наше кредо написано более 50 лет назад, но и сегодня это основной закон, по которому мы работаем. Второй фактор успеха — продвижение людей внутри компаний. Это обеспечивает, во-первых, преемственность, а во-вторых, мотивацию сотрудников. Таким образом, то, что «Джонсон и Джонсон» является компанией № 1 в области здравоохранения, — это не случайно.

Всегда, когда есть возможность продвигать людей внутри компании, мы это делаем. Кстати, я недавно участвовал в круглом столе с руководителями всех зарубежных компаний, которые работают в России. Очень многие директора жаловались на то, что сейчас стал очень дорогой персонал. Они бьются между собой за сильные кадры в маркетинге, в продажах. И вынуждены переманивать друг у друга людей, постоянно повышая зарплаты. Я в этом разговоре даже

не участвовал: такой проблемы у нас просто нет. В «Джонсон и Джонсон» руководители всех коммерческих отделов начинали как специалисты по продукции или торговые представители. На мой взгляд, гораздо эффективнее брать на работу талантливых людей и потом их продвигать.

Но это более трудоемкий путь. Что вы делаете для того, чтобы ваши сотрудники могли расти?

У нас есть долгосрочный план фактически для каждого сотрудника. Оцениваем способности, возможности и устремления этого человека и составляем план его развития. Так когда-то было сделано и со мной. Человек знает, что при хороших показателях через некоторое время он займет следующую позицию. Мы тратим достаточно много средств на развитие персонала, но это окупается. Вкладывать деньги в развитие людей выгоднее, чем брать со стороны и ждать, когда его переманят.

Однако есть опасность, что сотрудника, в которого вложено столько сил и средств, перекупят...

Да. И такое случалось. Это нормальный процесс. Но здесь встает другой вопрос: как сделать так, чтобы сотрудник не ушел? Естественно, людей нужно постоянно мотивировать. Моя задача как руководителя — понять, что важно для каждого конкретного сотрудника. Кстати, в исследовании, которое я уже упоминал, персоналу задавался вопрос о том, что удерживает их в компании. Знаете, каким был самый распространенный ответ? Хороший непосредственный начальник.

И каким должен быть начальник, чтобы с ним хорошо работалось?

Я, например, пытаюсь строить отношения с людьми так, как бы мне хотелось, чтобы со мной поступал мой начальник.

Это общечеловеческая позиция. Но, с точки зрения подчиненных, хороших начальников не бывает, а если

такой и появится, то вся работа встанет. Как найти здесь паритет?

Кроме общечеловеческих, надо учитывать и интересы компании. Мы не благотворительное общество, мы работаем на результат, и каждый знает, чего именно он должен добиться, что от него ждут. У нас децентрализованный стиль управления. Я никогда ни одному из моих сотрудников не сказал, как нужно сделать. И мой начальник тоже никогда мне так не говорил. Его слова всегда носят рекомендательный характер. Вообще, лучше давать советы, чем приказы. По нашим данным, среди людей, достигших определенного уровня, основное требование к начальству — это возможность принимать самостоятельные решения. Руководитель должен вовлекать весь персонал в творческий процесс. В России сложился стереотип лидера-диктатора. На мой взгляд, сила хорошего руководителя в способности слушать, понимать и ценить то, что говорят сотрудники. А уже потом выносить свое решение. Порой я иду на совет директоров с одной идеей, а выхожу с совершенно другим видением.

Очень часто люди просто не хотят принимать решения и брать на себя ответственность...

Мы не наказываем за ошибки, мы просто хотим, чтобы ошибки не повторялись. Если человек допускает одну и ту же ошибку несколько раз, тогда это проблема. Но сотрудник, пытающийся создать что-то новое, найти неординарное решение, у нас всегда поощряется. Потому что без рисков и новаций не возможен рост.

Наша справка

«Джонсон и Джонсон» — самая большая медицинская компания в мире. Разделена на три сектора: медицинский, фармацевтический и потребительский. Во всех отделениях

компания работает порядка 100 000 человек. Ежегодные расходы на научно-исследовательские проекты вдвое превышают бюджет России на здравоохранение. В России компания с 1990 г. Сейчас в российском медицинском отделе работает около 100 сотрудников.

Как стыкуются единая корпоративная политика международной компании и национальные особенности?

Есть единые правила для всех отделений компании, которые мы не можем нарушать. Чтобы ценности и принципы корпорации оптимально сочетались с национальной спецификой, во всем мире «Джонсон и Джонсон» придерживается политики развития и продвижения локальных менеджеров, конечно, при условии достаточной квалификации.

В чем вы видите российскую специфику?

Если объективно, то отечественный рынок заметно отстает от западного. Поэтому наша основная задача — не конкурировать с другими компаниями для того, чтобы больше продать в каком-то сегменте, а развить сам рынок. Кроме того, в России очень много строится на отношениях. А отношения налаживаются годами. Поэтому мы опять же заинтересованы, чтобы люди долго работали в нашей компании.

Отношения — вещь абстрактная и очень хрупкая, как этим управлять?

В России есть возможность брать на работу персонал с гораздо более высоким интеллектом, чем на ту же позицию в любой другой стране Европы. Например, у нас основная масса торговых представителей — люди с высшим медицинским образованием. Поэтому мы очень большое внимание при приеме на работу уделяем личным качествам.

И какие личные качества ценятся в вашей команде?

Честность — в первую очередь, трудолюбие, желание взять на себя ответственность.



В России трудолюбие путают с желанием работать 24 часа в сутки...

У нас это не приветствуется. Мы оцениваем работу по результату, а не по количеству затраченного времени.

Не за горами Новый год, как ваша компания будет отмечать этот праздник?

Мы, вообще, работаем как одна семья. И Новый год традиционно празднуем вместе с членами семей сотрудников. Пока не знаю, где и как это будет происходить, но уверен, что торжество всем запомнится надолго.

Беседовала Оксана КРЫЛОВА



ПРИЛОЖЕНИЕ 9

КЕЙСЫ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ

КОМПАНИЯ «ТЕХНОНИКОЛЬ»

Рассказывает Елена Ясинецкая, директор по персоналу

Ценности компании

Ценности «ТехноНИКОЛЬ» определяют принципы поведения организации и ее сотрудников по отношению к клиентам, партнерам и прежде всего друг к другу:

- Безопасность.

Жизнь человека является высшей ценностью в компании. Мы не только неукоснительно соблюдаем существующие правила безопасности, но и постоянно работаем над их совершенствованием. Мы бережно относимся к окружающей среде и экологично ведем свою деятельность.

- Надежные отношения с клиентом.

Мы создаем долгосрочные отношения с клиентами. Мы ориентируемся на потребности клиентов в работе и делаем всё, чтобы, однажды купив нашу продукцию, они стали постоянными клиентами и рекомендовали нас своим друзьям, знакомым и партнерам.

Мы бережно относимся к доверию клиента и стремимся оправдать его.

- Доброе имя.

Мы дорожим нашей репутацией, которую заслужили за годы упорной работы. Наши клиенты знают: «ТехноНИКОЛЬ» —

это надежность и порядочность. Мы ценим такое отношение и понимаем, что наше доброе имя — наш капитал. Наши методы и способы реализации миссии должны быть этичными, а результаты труда должны работать на созидательные цели.

- Профессионализм и постоянное совершенствование.

Мы считаем, что каждая работа должна осуществляться профессионалом, и стремимся достигать такой экспертизы в своей ежедневной работе. Мы уверены, что настоящий профессионал должен постоянно развиваться и совершенствоваться в стремлении повысить свое мастерство.

- Сотрудники и командный дух.

Каждый сотрудник компании крайне важен, он привносит свой уникальный опыт, знания и умения в компанию, делает ее успешной и отличной от остальных игроков на рынке. Наша команда — это единый живой организм, мы строим отношения на взаимном уважении и поддержке, вместе решаем сложные задачи и добиваемся выдающихся результатов.

Наша брендинговая/маркетинговая политика связана с удобством и практичными решениями для покупателей, с предложением им оптимальных идей, отвечающим их потребностям. В брендинговой стратегии основная идея — мастерства. Каждый сотрудник — мастер своего дела. Вдумчивый, профессиональный, клиентоориентированный, уважительно относящийся к клиентам. Качество, сервис, мастерство — наши козыри и отличие на рынке.

Внутри компании пропагандируются те же подходы. Мы уважительно относимся друг к другу, живем в сотрудничестве и взаимодействии, работаем с качеством у истока, не допускаем и не передаем брак (во всех смыслах), дорожим репутацией. Двери топов открыты, каждый может открыто высказать свои идеи или замечания. Мы считаем претензии

бриллиантами компании (они дают возможность улучшений), решение проблем — задача каждого руководителя на своем участке. Свобода выражения, циркуляция идей, партнерское отношение к клиентам невозможно без доверия, уважения и политики открытых дверей.

Компания выпускает несколько корпоративных изданий:

- журнал «Технологии мастерства»;
- газету бизнес-подразделения минеральной изоляции «Каменный вестник» (посмотреть на газету можно по ссылке) alpina.ru/promo/HR_brending3, alpina.ru/promo/HR_brending4;
- газету бизнес-подразделения битумных материалов «Я&ТехноНИКОЛЬ»;
- газету бизнес-подразделения полимерной изоляции «ХПС-Экспресс».

Идеи корпоративных мероприятий

У нас традиционно проходит несколько корпоративных мероприятий.

Конечно, **Новый год** отмечаем всем офисом, а это 250 человек. Каждый год по-разному. Из последних:

- «**Кинолента**» — съемка фрагментов известных фильмов. Все участники делятся на команды, каждая получает сюжет, который готовит в течение примерно 40 минут, репетирует вместе с режиссером, реквизит предоставляется. Получившийся отрывок снимают, быстро монтируют, озвучивают и в конце вечера показывают на большом экране. Успех невероятный! Далее награждения по номинациям за лучшую мужскую роль, кинооткрытие года и прочие.

- «Ледовое шоу» — **Новый год на катке** (снимаем каток на Петровке, рядом ставим большой шатер, приглашаем кейтеринг). Вечерняя программа с песнями и плясками, номера от сотрудников, мастер-классы на катке с профессиональными аниматорами, соревнования. Глинтвейн, блины. Получилось очень душевно, люди до сих пор вспоминают.
- «**Опять 25**» — **концепция, перенесшая компанию на 25 лет вперед, в 2042 г.** Футуристические этюды, послания нынешнему поколению из будущего, подготовка видеопосланий (колонизация Венеры, межгалактический учебный центр, новостная лента будущего) и многое другое.
- Среди подготовленных сотрудниками номеров особым успехом пользовались фрагменты мюзиклов: «Офисное танго», «Бал вампиров».

Также зимой обязательно проводим зимнюю Спартакиаду. Всех приглашаем на лыжню на одну из спортбаз. Шатер, кейтеринг, соревнования/забег на лыжах. В том числе детский. Приглашаются сотрудники с семьями. Зимние забавы, аттракционы с ведущими, аниматорами, аквагримом и прочими радостями. Шашлык, медовуха.

Осенью, в честь дня рождения компании, проводим акции «Дарить добро». Выбираем, кому и как будем помогать (помощь городу, детям, инвалидам). И каждый год участвуем в социальном празднике для детей-сирот «День рождения Чебурашки». Это социальный проект, направленный на ориентацию детей в мире профессий.

Помогаем детским домам, наши подразделения годами шефствуют в некоторых детских домах, оказываем поддержку семьям в тяжелой жизненной ситуации и прочее.

23 Февраля и 8 Марта у нас проходят необычно:

- Алиса в Стране чудес (офис превратился в Зазеркалье), много чудес и необычных сюрпризов;
- игорный дом (приглашали выездные бригады казино, офис превращался в игорный дом);
- лайнер, все девушки — стюардессы;
- посещение бункера на Таганке с обедом в стиле застолий генсеков в одном из ресторанов бункера;
- баварская вечеринка (проводили в немецком пивном ресторане, с баварскими танцами и конкурсами).

Топ-команда выезжает летом на регату. Соревнуемся на яхтах. Пока прошли две: в Хорватии и Турции.

Каждое бизнес-подразделение проводит ежегодное собрание в выбранной стране мира. **Часто после собрания организуются квесты** (корпоративное правило: после собрания — командообразующее мероприятие).

Не каждое лето, но бывают велопробеги (аналог зимней Спартакиады, только летом, техника та же).

Также в ноябре 2017 г. в Сочи прошла конференция в честь 25-летия «ТехноНИКОЛЬ». Огромный список номинаций. Конференция планировалась как для партнеров, так и для сотрудников. Да, она была совмещенной. И это было свежо и очень здорово. Прошло с оглушающим успехом.

КОМПАНИЯ «ЭКОНИКА»

Рассказывает Алла Бедненко, директор по персоналу

Ценности компании

Сеть магазинов обуви и аксессуаров «ЭКОНИКА» входит в группу компаний «НОВАРД», ценности у нас общие для

всех бизнесов. Набор ценностей достаточно стандартный: лидерство, постоянное развитие и совершенствование, надежность, работа в команде. Но нашу компанию выделяет то, что мы поддерживаем российские духовные ценности, основанные на человеколюбии, добре и нравственности.

Мы один из немногих fashion-брендов, который гордится своим российским происхождением и не считает нужным его скрывать, как это делают некоторые другие модные российские бренды, позиционирующие себя как иностранные. Поэтому мы активно сотрудничаем с российскими дизайнерами и экспертами мира моды, выпуская совместные капсульные коллекции (например, с Аленой Ахмадулиной, Эвелиной Хромченко, Алисой и Юлией Рубан). Мы транслируем это видение во всех наших коммуникациях с персоналом, например, об этом можно прочитать, даже не будучи еще нашим сотрудником, на странице о карьере в компании.

Истории успеха

У нас на сайте можно почитать истории карьеры наших лучших сотрудников.

Мы делаем для них фотосессию с продукцией компании и используем их образы для продвижения нашего HR-бренда вовне. Например, для оформления страниц компании на рабочих сайтах. Также у нас в центральном офисе есть фотогалерея, где с нашими моделями обуви и сумок сфотографированы все наши руководители.

Обычно у нас в компании стандартный карьерный путь, от консультанта по коллекции до старшего консультанта, потом переходят на должность управляющего, мерчандайзера, менеджера по товародвижению и территориального директора. Большая часть наших руководителей департаментов

построили свою карьеру внутри компании, развивали свои компетенции с рядовых должностей. Сотрудники в компании работают достаточно долго, некоторые — даже с основания компании. Поэтому у нас есть очень интересные карьерные траектории, при этом не обязательно классически по вертикали, но бывают переходы в другую функциональную область. Это достаточно интересно и позволяет сохранять нашим сотрудникам высокий уровень вовлеченности за счет нового функционала, новых интересных задач.

Одна наша сотрудница работала консультантом по коллекции в салоне и однажды проявила желание стать программистом. У нее было техническое образование, однако с программированием оно не было связано. Мы обсудили с IT-директором возможность стажировки сотрудницы в его департаменте. Он дал ей такую возможность, и она, продолжая работать в магазине, по выходным приезжала и изучала основы программирования и пробовала выполнять простые задания. Нужно сказать, что она изучала тот программный продукт, специалистов по которому на рынке труда было очень мало и стоили они достаточно дорого, мы долго не могли закрыть вакансию. Когда мы увидели, что ее мотивация очень высокая, то приняли ее в подразделение сначала стажером, а затем перевели на должность специалиста по развитию информационных систем. Сотрудница успешно работает и по сей день.

Идеи корпоративных мероприятий

Наши корпоративные мероприятия связаны, с одной стороны, с нашими ценностями, с другой — мы стараемся, чтобы их концепция была связана с деятельностью компании, то есть с модным бизнесом. Например, на 25-летие компании

мы организовали EKONIKA Fashion Night, которое прошло в модном месте — на летней веранде банкетного комплекса «ШЕЛК» на Саввинской набережной. До начала мероприятия гости получили видеоприглашение, в котором говорилось, что традиционных бумажных пригласительных на праздник не будет, а пропуском на мероприятие для прекрасных дам является наличие в образе любого аксессуара от «ЭКОНИКИ». Понятно, что стилистика мероприятия также была выдержана в соответствии с тематикой модной вечеринки.Guestы встречали модные персонажи мимы-фьюки, желающие могли нарисовать свой личный fashion-скетч, гостей также развлекал fashion-театр, были организованы прочие активности в рамках fashion-тематики. Гости праздника также приняли участие в съемке первого в истории манекен-челлендж с обувью и аксессуарами от «ЭКОНИКИ». Кульминацией праздника стал конкурс на самый стильный праздничный образ с аксессуаром от «ЭКОНИКИ», в котором могли принять участие все желающие сотрудницы. Строгому жюри предстояла непростая задача: выбрать из 27 участниц трех самых стильных. Победительница получила приз на уик-энд в доме отдыха, а все участницы конкурса также получили в качестве подарка от компании возможность выбрать любую пару или сумку из коллекции «ЭКОНИКИ», что стало для них неожиданным и приятным сюрпризом.

Еще один интересный формат мероприятия для лучших сотрудников розничной сети мы проводили в ресторане «В темноте». Особенность данного ресторана в том, что гости ужинают, общаются и танцуют в полной темноте. При этом непонятно, с кем ты за столом, это выясняется в процессе живого общения. Например, ты можешь оказаться за одним столом с директором компании. Такой нестандартный формат вызвал у участников очень много положительных

эмоций. Это было очень необычно. Был у нас в компании «Клуб миллионеров». Это было в то время, когда выручка в миллион рублей в день для магазина нашего формата казалась чем-то сложно достижимым. И вот одному из наших магазинов сети удалось преодолеть этот рубеж. Так мы приняли решение о создании в компании «Клуба миллионеров», сделали специальные значки для участников клуба, а также организовывали веселые и интересные клубные встречи. Клуб собирался в течение четырех лет, пока тема не потеряла актуальности.

Интересный формат корпоративного мероприятия у нас был в рамках группы компаний «НОВАРД», мы вместе смотрели какую-либо театральную постановку, причем в исполнении своих же коллег. В рамках холдинга работает своя театральная студия, которую могут посещать все желающие. Длительное время в компании также была и детская театральная студия, где занимались дети сотрудников.

Особое внимание в холдинге как раз уделяется детям сотрудников. В день защиты детей традиционно проводится праздник, а также конкурс «Пятерочка». Компания награждает детей сотрудников, показавших отличные результаты в учебе, грамоты и ценные призы отличникам вручает лично руководство компании на празднике в торжественной обстановке. Сами детские праздники мы стараемся делать так, чтобы они были обязательно познавательными и развивающими.

Мы вместе делаем добрые дела. Например, есть корпоративное волонтерское движение, к которому может присоединиться каждый. Цель — создание условий для поддержания корпоративных ценностей, реализация принципа социальной ответственности, возрождение российских духовных ценностей. Наше волонтерское движение, например, курировало

детский дом, где мы помогали ребятам с профориентацией, например, был оборудован учебный парикмахерский кабинет, где они изучали азы профессии и сдавали экзамен. Для подшефных также организовывались различные развивающие мероприятия, праздники, походы, экскурсии. Также мы совместно организовывали уборку и благоустройство городских территорий, проводили благотворительные лотереи, ярмарки по продаже изделий, сделанных руками наших подопечных из детских домов, и т. п. Каждый год в центральном офисе компании у нас проводится акция «Стань Дедом Морозом» — наряжается елка, на которой висят письма от детей подшефного детского дома, сотрудники могут по желанию купить подарок на Новый год и поздравить с праздником, выбрав письмо с елки.

В рамках группы компаний есть различные программы поддержки здоровья сотрудников, например дни здоровья, дни оранжевого настроения, дни витаминизации, организация консультации различных врачей, акции, посвященные борьбе с гиподинамией и борьбе с курением, и т. п.

Наша компания связана с миром моды. Поэтому мы приняли решение о том, что мотивационные поездки для лучших сотрудников по итогам года будут в столицы мировой моды. Так, лучшие сотрудники путешествовали в Вену, Милан, другие города Италии. Потом мы немного расширили географию, и наши лучшие сотрудники посетили Прагу. Путешествовали и по России — в Сочи, Ялту и т. д. Цель таких мотивационных поездок не только поощрение наших лучших сотрудников. В эти поездки собираются сотрудники из самых разных городов нашего присутствия. Это уникальный шанс для наших коллег встретиться в реальной жизни, обменяться лучшими практиками, рассказать об «изюминках» работы в своем регионе. Примечательно, что в рамках по-

ездки сотрудники успевают сдружиться и потом продолжают общение, приезжают друг другу в гости. Каждый участник поездки, вернувшись к себе в регион, становится амбассадором компании. Он рассказывает о поездке и о новых идеях в работе своим коллегам, таким образом происходит некое «опыление». Очень важный момент — на таких поездках нельзя экономить: у сотрудников должен быть комфортный перелет, четко организованная логистика и продуманные трансферы, хороший комфортабельный отель, интересная и насыщенная программа, качественный гид. Организаторы также должны позаботиться о питании. Это очень важный момент, такая поездка должна обязательно понравиться сотрудникам, иначе вместо мотивации мы получим обратный эффект. Также важно продумать заранее фото и видеоматериалы для поездки, собрать отзывы участников, красиво оформить и разместить информацию на корпоративном портале. Очень здорово, если получается вести репортаж в режиме онлайн, выкладывая фотографии с места событий в корпоративную группу «ВКонтакте».

Идеи конкурсов и номинаций

- Конкурс для сотрудниц «Стань лицом розничной сети “ЭКОНИКА”». Участникам необходимо было сфотографироваться в рабочей обстановке, придумав красивый и стильный образ сотрудницы «ЭКОНИКИ». Выбор лучших производила экспертная комиссия, с учетом результатов голосования на корпоративном портале.
- Конкурс для сотрудников «Мой стильный образ для Instagram». Участникам конкурса было необходимо создать стильный, модный, а главное — креативный образ, используя обувь, сумки и аксессуары новой коллекции.

Чтобы принять участие в конкурсе, фотографию своего образа в хорошем качестве необходимо было загрузить в альбом группы «ВКонтакте». Участники могли комментировать, поддерживать друг друга, собирать «лайки». Три самых лучших образа были отмечены призами, а образ конкурсанта, занявшего первое место, был размещен в корпоративном Instagram.

- Конкурс «Моя стильная команда».

У всех салонов розничной сети была возможность показать свою стильную команду.

Для того чтобы принять участие в конкурсе, надо было сделать фотографию команды, придумать ее название и девиз и разместить информацию в группе «ВКонтакте». Каждый участник выигравшей команды получил **ценный приз** — подарочный сертификат на стильный аксессуар от «ЭКОНИКИ».

- Конкурс «Повтори look звезды». В процессе конкурса участникам предстояло творчески и по-новому взглянуть на себя и воспроизвести звездный образ селебрити. Победители получили приятные сюрпризы от «ЭКОНИКИ»!

Мы также активно используем рейтинги магазинов и сотрудников, которые ежемесячно публикуются на корпоративном портале. У нас несколько различных рейтингов, например «Термометр сервиса», и отдельно рейтинги для управляющих магазинами и консультантов по коллекции. Рейтинги формируются на основе нескольких показателей работы, каждый из которых имеет определенный вес. Лучшие в рейтинге по итогам месяца получают небольшие призы, а по итогам года — отправляются в мотивационную поездку.

Также в рамках группы компаний существует ежегодная премия «Создаем с любовью», в рамках которой сотрудники

компании могут быть награждены в пяти номинациях: «достижение года», «инновация года», «эталон года», «созидание года», «открытие года».

Разные идеи для HR-брендинга

Мы проводим очень много различных объединяющих мероприятий для сотрудников (стратегические сессии, слет регионов и пр.). Каждый раз стараемся найти какой-то интересный и свежий формат.

Например, летом в сибирском дивизионе прошла необычная отчетная сессия управляющих розничной сетью «ЭКОНИКА». Дружным составом коллеги отправились на встречу настоящим приключениям: в Красноярском крае команда преодолела по горной живописной реке Мана 100 км на плоту с говорящим названием «Таежник». Сибиряки не только отчитались о проделанной работе за первое полугодие, но еще и сверили ключевые цели дивизиона, наметили новые инструменты для их достижения, изучили блок управления персоналом «Мотивация», а также, столкнувшись с различными сибирскими трудностями в пути, еще больше сплотились и стали настоящей командой. Три дня коллеги в непростых природных условиях преодолевали бурлящие речные пороги, жили в палатках, впервые все вместе посетили таежную баню «по-черному», и все это параллельно с непрерывным обменом опытом, общением и обучением.

Наши лучшие сотрудницы розничной сети приглашаются на различные мастер-классы, в том числе от эксперта моды Эвелины Хромченко и других, могут пройти обучение в школе для стилистов. Мы используем мотивационные плакаты, направленные на повышение продаж новой коллекции. Их делают сотрудники салонов.

Конкурс, направленный на развитие внутренней клиентоориентированности сотрудников бэк-офиса. Материальная мотивация и эффективная система оплаты труда — это очень важно. Но это условие необходимое, но недостаточное. Потому что нет более эффективного способа мотивации сотрудника, как положительная обратная связь и признание его заслуг и результатов. Мы очень много внимания уделяем признанию, обязательно отмечаем и награждаем наших лучших сотрудников. Наверное, лучших сотрудников розницы сейчас награждают многие компании. Но у нас есть еще традиция награждения самых клиентоориентированных сотрудников центрального офиса. Это очень важно, так как клиентоориентированность внешняя очень тесно связана с клиентоориентированностью внутренней. Ежегодно сотрудники розницы оценивают работу всех подразделений центрального офиса, оценивают качество и оперативность взаимодействия. В рамках опроса они могут как покритиковать работу своих коллег, так и похвалить. Тех сотрудников центрального офиса, которые набрали наибольшее количество благодарностей от коллег из розничной сети, мы отмечаем благодарственным письмом и вручаем ценный приз. Через эту традицию мы транслируем нашим сотрудникам важность быстрого и качественного решения запросов из розницы, так как розница непосредственно коммуницирует с клиентами, запросы которых должны быть решены в первую очередь.

Портал для сбора инновационных идей с виртуальной валютой «вардами». На данном портале каждый сотрудник компании имеет возможность подать свою бизнес-идею, направленную на развитие бизнеса, или принять участие в реализации проекта. За подачу и реализацию бизнес-идей по определенному алгоритму начисляется виртуальная валюта «варды», которые можно обменять на подарочные сертификаты.

ты в виртуальном магазине. Также организуются различные акции и конкурсы по сбору идей и предложений, мозговые штурмы и инновационные семинары по решению сложных бизнес-задач. Итоги отбора и внедрения инновационных предложений подводятся в рамках инновационных комитетов компаний. У нас был интересный кейс проведения конкурса «Идея на миллион», где подавший бизнес-идею мог заработать премию до миллиона рублей, если реализация идеи принесет доказанный экономический эффект компании.

Корпоративные СМИ

У нас есть различные каналы коммуникаций:

- Корпоративный портал с новостями, фотоальбомами, Доской почета и пр.
- Корпоративная группа «ВКонтакте».
- Когда у нас не было корпоративного портала, то мы выпускали специализированный гляцевый журнал для сотрудников розничной сети «ЭКОНИКА Life Style».
- Сейчас мы внедряем мобильное приложение для сотрудников розницы, в котором им будет доступна различная информация и обучающий контент.
- В последнее время популярность набирает видео, поэтому мы снимаем различные видеоролики для сотрудников розничной сети, в которых доносим до них необходимую информацию от лица руководителей компании, а также рассказываем о достижениях компании, доносим информацию об изменениях. У нас были очень популярны такие видеоролики, как «Итоги года», «Ребрендинг. Первые итоги», «Ребрендинг. Итоги года».
- Мы также широко используем обучение сотрудников по каскадному принципу, когда лично общаемся с руко-

водителями, доносим до них изменения, даем некую структурированную схему, по которой уже руководители магазинов могут обсудить вопрос со своими сотрудниками. Каждую пятницу сотрудники розницы получают письмо от бренд-директора, где освещаются основные итоги недели и планы на следующую. В плане коммуникаций нас очень выручают дистанционные технологии. Очень много проводим вебинаров, скайп-сессий, самых разных совещаний. У нас есть группы для сотрудников и руководителей в мессенджерах, социальных сетях. Эти технологии позволяют общаться сотрудникам из самых разных городов. Корпоративные порталы постепенно уходят в прошлое, сейчас люди, особенно молодое поколение, предпочитают общаться через социальные сети, мессенджеры. Корпоративные порталы также трансформируются в мобильные либо совмещенные с соцсетями. Поэтому мы должны также менять свои средства коммуникаций с сотрудниками. Например, планируем внедрять технологии мобильного обучения и коммуникаций, чтобы сотрудник мог получать новости и проходить обучение в любой момент с личного смартфона. Также сейчас прорабатываем вопрос создания HR-бота, который будет проводить первичные собеседования с представителями поколения Y. Мир вокруг нас стремительно меняется, появляются новые технологии, которые стимулируют нас также стремительно меняться.

Идеи привлечения кандидатов

Из интересных идей в области привлечения кандидатов, наверное, это наша видеовакансия, ее можно посмотреть в на-

шей группе «ВКонтакте», это закреплённая запись: <https://vk.com/club104973535>.

Также у нас существует программа «Рекомендуй лучших», это программа реферального рекрутинга, когда наши коллеги рекомендуют в нашу компанию своих друзей и знакомых. Если рекомендация оказалась успешной и рекомендованный сотрудник прошел испытательный срок, то рекомендовавший получает от компании небольшую премию. Эта программа дает нам примерно 10% закрытия вакансий.

В 2017 г. мы начали использовать современные диджитал-технологии — работа для подбора персонала. С кандидатами, разместившими резюме, связывается робот Добрыня. Он уточняет заинтересованность кандидата в вакансии, рассказывает об условиях работы и приглашает пройти собеседование.

Традиции

Уже 8 лет мы проводим ежегодное исследование вовлеченности персонала. В нем принимают участие все сотрудники. По итогам обязательно организуется презентация и обсуждение результатов с руководителями компании и собственниками. Также проводится разработка плана работ по повышению уровня вовлеченности по каждому подразделению с каждым руководителем. Обратную связь персоналу по итогам опроса мы даем в обязательном порядке на корпоративном портале в специальной рубрике «Вы предложили — мы реализовали».

Каждый руководитель магазина должен проводить обучающие мероприятия для своих сотрудников (мини-тренинги, пятиминутки и др.). На мой взгляд, сама идея выполнения руководителями магазинов функции тренеров очень хорошая и у нее масса преимуществ. Во-первых, повышается от-

ветственность руководителей за результаты обучения. Если раньше руководитель мог нам сказать «У меня сотрудник плохо работает, потому что его недостаточно хорошо обучили», то теперь ответственность за результаты обучения в том числе на нем. Мы даем ему методический инструментарий, обучаем, консультируем, но отвечает он. Во-вторых, руководитель сразу же видит в реальной работе результаты проведенного обучения и может очень гибко корректировать программу. В-третьих, степень доверия сотрудника к информации от непосредственного руководителя гораздо выше, чем от представителя центрального офиса, который приехал, провел тренинг и уехал. Уровень вовлеченности сотрудников в процесс обучения существенно повышается. Более того, повышается уровень вовлеченности самих руководителей магазинов. Когда они сами транслируют сотрудникам определенные правила, мы снимаем проблему, возникающую ранее, когда тренер обучил сотрудника одним приемам работы, далее сотрудник пришел на рабочее место, а руководитель на месте вводил какие-то свои правила. Конечно же, управляющих нужно было научить проведению тренингов и обеспечить методическим инструментарием. Для этих целей отделом обучения были разработаны методические пособия:

- методичка наставника (для проведения индивидуального обучения);
- сборник мини-тренингов (для проведения группового обучения);
- методичка «Эффективная адаптация» (для обучения сотрудников в процессе адаптации).

Далее все наши управляющие магазинами прошли перед запуском проектов обучение по программе «Тренинг для



тренеров». И конечно, у нас открыта в любое время консультационная поддержка для внутренних тренеров в отделе обучения, куда каждый управляющий может обратиться за советом или консультацией.

Любой процесс нуждается в контроле. И когда первоначально мы предложили нашим управляющим проводить обучающие мероприятия в магазинах по собственной инициативе, в процесс активно включились примерно 20% всех руководителей. А нам нужно было, чтобы начали проводить обучение все управляющие. Поэтому мы разработали различные инструменты контроля процессов обучения. Например, для контроля процессов адаптации мы разработали так называемый «Дневник стажера», он представлен на слайде, который получает каждый новый сотрудник. Далее новичок совместно с внутренним тренером фиксирует в «Дневнике» все мероприятия по обучению, они ставят подписи, по окончании испытательного периода направляют отсканированный дневник в отдел обучения для проверки и проходят итоговое тестирование.

Также мы ввели для внутренних тренеров систему отчетности. Все обучающие мероприятия, проводимые внутренними тренерами, фиксируются в отчетной таблице. Сотрудники подтверждают обучение личной подписью. Таблица сканируется и направляется в отдел обучения. Далее отдел обучения начисляет внутренним тренерам баллы в зависимости от вида и количества проведенных обучений. По итогам месяца необходимо набрать не менее восьми баллов. Набранные баллы учитываются при присвоении квалификационной категории сотруднику и влияют на его заработную плату. Сейчас у нас стоит задача также перевести данный процесс в наше мобильное приложение для обучения. Оценка розничного персонала у нас построена на основе рейтингования,

поэтому управляющие заинтересованы в том, чтобы набрать как можно больше баллов.



Связь PR для сотрудников и кандидатов с общей брендинговой/маркетинговой политикой компании

Самый яркий из недавних кейсов — это вовлечение сотрудников в изменения, связанные с ребрендингом нашей розничной сети. Расскажу поподробнее.

В мае 2015 г. наша компания объявила о ребрендинге. Для нас ребрендинг — это не только изменение логотипа и пространства внутри магазина, это в том числе и изменение образа бренда, стиля коммуникаций с клиентами. В новой концепции магазина заложена идея «места встречи подруг», любительниц моды, стиля и, конечно же, обуви и аксессуаров. Таким образом, «ЭКОНИКА» — это «дом стильной подруги», в который можно прийти в любое время, где всегда душевная, приятная атмосфера, можно обсудить новинки, посмотреть модные журналы, выпить кофе и просто расслабиться. Наш новый образ бренда должен быть целостным и непротиворечивым и распространяться на все, в том числе и на стиль коммуникаций с клиентами, которые должны органично дополнять и развивать идею «места встречи подруг». Поэтому мы приняли решение выстраивать подход к сервису на базе традиций гостеприимства и радушия, персонального подхода к каждому клиенту. Было очень важно донести новые ценности нашего бренда до сотрудников, «влюбить» их в новый бренд. И мы понимали, что для решения этой задачи нам нужно не только рассказать сотрудникам, что именно они должны делать, но и объяснить, зачем нужно выполнять те или иные действия, связать конкретные действия сотрудни-

ков с миссией компании, ее целями. Когда мы задаем вопрос «Зачем?», то начинаем говорить с сотрудниками об общих целях, ценностях, о смыслах.

Нужно сказать, что для вовлечения сотрудников в процесс ребрендинга у нас была разработана комплексная программа. Еще на этапе разработки нового бренда у нас была сформирована рабочая группа, в которую вошли не только сотрудники центрального офиса, но и активные представители розницы, которые участвовали во всех обсуждениях, давали предложения, тестировали новые сервисы и идеи в своих магазинах и давали нам обратную связь. Когда концепция уже была готова, мы объявили в компании День ребрендинга. Утром, придя на работу, сотрудники обнаружили, что офис празднично оформлен в новых корпоративных цветах, каждый сотрудник получил от компании в подарок сувенирную продукцию с новым логотипом, а в кафе всех угощали вкусными тортами. В этот же день на нашем корпоративном портале была открыта специальная рубрика «Задай свой вопрос о ребрендинге директору по маркетингу “ЭКОНИКИ”», где сотрудники могли задать любой вопрос и получить ответ на него. Далее мы поговорили с каждым сотрудником, не важно, где работал человек, в розничной сети или бухгалтерии. Для этого были организованы каскадные семинары. Семинары прошли все наши сотрудники.

Несмотря на то что численность компании достаточно большая и сотрудники у нас работают в различных городах РФ, для нас было очень важно поговорить с каждым. В первую очередь мы постарались донести до сотрудников ценности бренда. Так получилось, что мы меняли образ нашего бренда в период экономической нестабильности на рынке, когда другие компании активно сворачивали подобные проекты. Мы рассказывали, что мы идем своим

путем, мы меняемся, мы обновляем образ бренда, ставим перед собой новые амбициозные цели. Хочется сказать, что цели у нас достаточно вдохновляющие, мы хотим быть лидерами рынка в области удовлетворенности наших потребителей. Мы все очень хотим, чтобы наши женщины были красивыми, стильными, уверенными в себе, мечтаем дарить им радость и хорошее настроение. Вместе с сотрудниками мы придумали и реализуем целую программу, которую назвали «Уникальная атмосфера покупки». Мы стремимся к тому, чтобы женщины получали в наших магазинах уникальный клиентский опыт. Мы хотим сделать наш сервис искренним и максимально гостеприимным, чтобы клиенты, посещая наш магазин, получали от каждого визита радость и удовольствие.

Мы предложили сотрудникам стать не пассивными созерцателями, а активными создателями процесса. Каждое подразделение, каждый сотрудник должен был в рамках тренинга задуматься над тем, что именно он на своем рабочем месте, в своем подразделении должен изменить, чтобы компания быстрее и лучше достигала поставленных целей. По итогам тренинга мы собрали очень много интересных и классных идей, которые использовали потом для улучшения нашего сервиса.

Мой опыт говорит мне, что, если хочешь внедрить любое изменение, есть только три проверенных способа — коммуникации, коммуникации и еще раз коммуникации. Человек от природы устроен так, что любое изменение, даже вполне позитивное, первоначально вызывает у него не самую положительную эмоциональную реакцию, вследствие которой наступает сопротивление переменам. Человек начинает испытывать сильный стресс в ситуации, когда еще совсем недавно все вокруг было стабильно, понятно и предсказуемо и вдруг



в один момент наступило состояние полной неопределенности. Чтобы уменьшить это состояние неопределенности, с сотрудниками нужно очень много коммуницировать, регулярно и очень настойчиво, используя самые разные каналы. Все способы коммуникаций хорошо известны, и в этом нет ничего нового и уникального. Основной секрет заключается в том, чтобы построить систему таких коммуникаций, делать это системно и структурированно. Но когда компания достаточно большая, да еще и территориально распределенная, пообщаться с каждым сотрудником лично либо собрать их в одном конференц-зале невозможно.

Поэтому мы ищем подходящие способы коммуникаций. Когда мы внедряли ребрендинг, мы отсняли мотивационный видеоролик для сотрудников, в котором руководители и члены рабочей группы по ребрендингу рассказывали об идеях бренда, зачем мы реализуем этот проект, что ожидаем. Ролик получился очень интересным и эмоционально насыщенным. В ролике также приняли участие и сотрудники розничной сети, которые уже работали в ребрензированных магазинах. Они очень восторженно и эмоционально поделились своими впечатлениями с коллегами. Многие наши сотрудники после просмотра писали нам о том, какое чувство гордости за свою компанию они испытывают, он трогал за душу «до слез». С запуском этого ролика мы дали старт новой традиции и ежегодно делаем такой ролик «Итоги года», который смотрят все наши сотрудники.

В связи с изменением образа бренда нам также было необходимо изменить подход к сервису в нашей сети, сделать его более ненавязчивым, гостеприимным и персональным. Еще совсем недавно каждая уважающая себя розничная сеть разрабатывала для себя достаточно формализованные стандарты сервиса и набор скриптов «на все случаи жизни»,

который сотрудник должен был тщательно заучить и обязательно проговаривать каждому покупателю. Наверное, каждый хорошо помнит «Добрый день! Сегодня в нашем магазине проводится акция...». Сотрудника также часто обязывали предлагать клиенту, например, не менее трех дополнительных товаров, даже если клиент реагировал на это крайне негативно. Если чуть-чуть отошел от шаблона, проявил инициативу — получи штраф. Изучая мнение наших покупательниц, мы выяснили, что такой стиль «навязчивых» коммуникаций их скорее отталкивает, нежели привлекает. Да, возможно, в краткосрочной перспективе слишком активная позиция продавца может склонить клиента к совершению покупки, но для формирования долгосрочных отношений с клиентом нужны другие, более тонкие технологии. Мы долго обсуждали новые стандарты сервиса с сотрудниками и в итоге пришли к выводу, что основная роль продавца — не продавать, а создавать уникальную благоприятную психологическую атмосферу покупки для клиента. Ведь парадокс в том, что клиенты не хотят, чтобы им что-то продавали, они хотят покупать.

К сожалению, некоторые компании все еще продолжают придерживаться подобной политики. Однако надо признать, что система сервиса 1.0, основанная на жестких скриптах, безнадежно устарела. И это неудивительно, ведь такая система сервиса не учитывает индивидуальных особенностей клиента, делает процесс общения «эмоционально бедным». Ведь каждый подсознательно ожидает персонального подхода, с учетом своих личностных особенностей, ожиданий и потребностей. Каждый человек уникален, поэтому подходить ко всем с одной меркой было бы неправильно. Приходит понимание того, что общение с клиентом — это не жестко заданная технология, а своего рода искусство.

Потому сейчас мы уже ориентируемся на систему сервиса 2.0, где подход к обслуживанию становится более персональным, ориентированным не на жесткие технологии продаж, а на создание благоприятной психологической атмосферы покупки. Конечно, в этой системе сервиса также присутствуют определенные правила работы с клиентами, однако они становятся менее формализованными, более ориентированными на потребности и пожелания клиента, а также оставляют простор для импровизации и одновременно подталкивают сотрудника к тому, чтобы он думал, а не механически воспроизводил инструкцию.

В «ЭКОНИКЕ» мы с коллегами также пришли к тому, что отказались от такого документа, как «стандарты» сервиса. И заодно от названия должности «продавец». В нашей сети не работают продавцы, у нас работают консультанты по коллекции. Основная задача консультанта — не продажа, а создание благоприятной атмосферы покупки, и наш опыт говорит о том, что если это удастся сделать, то покупка — это закономерное следствие этого процесса. Вместо документа «Стандарты работы» у нас появился «Путеводитель консультанта», это небольшая книжечка, «гид в мире гостеприимного сервиса», которая написана очень легким и понятным языком, в которой мы не задаем жестких стандартов, а скорее формируем у сотрудников правильные ценности и установки по отношению к клиенту, рассказываем, почему нужно действовать так, а не иначе, все это на конкретных примерах. Повествование о «секретах» сервиса ведется от имени консультанта «ЭКОНИКИ», которая рассказывает новой коллеге о своих секретах успеха. Таким образом мы делаем акцент на формировании клиентоориентированных установок у наших консультантов, в книжке ведем с читателем-сотрудником открытый и неформальный диалог, а не говорим директивно, что и как он должен делать.

Мы уделяем очень большое внимание обучению наших сотрудников, стараемся сделать его насыщенным и разнообразным. У нас есть и очные тренинги, и интересные вебинары, методические пособия, интерактивные геймифицированные электронные курсы. Каждый сотрудник может найти в нашей компании удобную ему систему обучения.

Нужно сказать и о том, что сейчас сами процессы обучения претерпевают существенную и стремительную трансформацию. Традиционное обучение в группах постепенно замещается новыми интерактивными и дистанционными форматами. Обучение становится более интересным, насыщенным, геймифицированным. Если раньше обучающийся должен был прилагать определенные волевые усилия для изучения материала, то сейчас идет явный тренд на то, чтобы он получал в процессе обучения удовольствие.

Обучение становится непрерывным. Раньше человек приобретал одну профессию на всю жизнь, а сегодня для того, чтобы быть востребованным на рынке труда, необходимо постоянно развивать и «прокачивать» новые компетенции. Можно говорить о том, что обучение постепенно превращается в стиль жизни.

Важно сказать о том, что мы изначально стремимся привлечь в компанию сотрудников с правильными установками и ценностями. Наш сотрудник должен обязательно быть оптимистом, с позитивным восприятием и отношением к окружающему миру и людям. Очень важно, чтобы у него присутствовало искреннее желание помочь клиенту, желание развиваться, а также трудолюбие. Пусть он не владеет информацией о товаре, никогда не прикасался к кассовому аппарату и никогда не слышал о технике продаж, всему этому мы можем его научить. А вот научить любить людей, эмпатии, сопереживанию уже гораздо сложнее. Наша система

обучения построена так, чтобы развивать в сотруднике все то лучшее, что уже заложено в нем природой, воспитанием. Наша система развития персонала направлена на то, чтобы каждый сотрудник стал «лучшей версией себя».

«ДЖОНСОН И ДЖОНСОН»

Рассказывает Елена Слюсарева, менеджер по эффективности, подразделение медицинских изделий компании

Детский день

Каждый год 1 июня в нашем офисе проводится детский день — сотрудники приходят на работу со своими детьми. Компания организует для них интересную и насыщенную программу: малыши возятся в сухом бассейне и резвятся с аниматорами, дети постарше участвуют в мастер-классах в отведенных для них в этот день переговорных комнатах, а для подростков подготовлены увлекательные квесты. В конце программы всех ждет угощение. Однако не менее (а может быть, и более) яркие эмоции и воспоминания остаются непосредственно от рабочих мест мам и пап. Детишки с удовольствием рассматривают мониторы, клавиатуры, настольные телефоны, канцелярские принадлежности — в этот миг всё это становится увлекательнее самой интересной и модной игрушки. Мой пятилетний сын, немного побыв на мастер-классе по изготовлению кормушек для птиц и масок супергероев, говорит: «Мама, пойдем лучше поработаем...» С какой важностью он садится в мой крутящийся стул, я открываю ему пустой файл, и он печатает на клавиатуре большие красные и синие буквы.

Некоторые дети уже знакомы друг с другом с прошлого года, у кого-то дружат родители, а кто-то пришел в первый

раз, но интересно всем без исключения. Многим из нас не удается соблюдать баланс работы и личной жизни, и дети всегда чувствуют это, порой болезненно переживают. Детский день в офисе позволяет им лучше узнать, посмотреть, прочувствовать место, где их мамы и папы проводят значительную часть дня (и жизни). И когда абстрактная работа превращается в сознании ребенка во вполне конкретный офис, ребенку легче понять и принять тот факт, что родители должны уезжать туда рано, а иногда и задерживаться. Улыбка ребенка и глаза, полные восхищения и восторга, являются самой лучшей и искренней обратной связью для организаторов. Да и мы сами в такие моменты становимся чуточку добрее и искреннее, а значит, мероприятие удалось и мы будем ждать следующего Дня защиты детей. Ровно через год офис опять наполнится звонким детским смехом, который служит напоминанием того, для чего мы работаем и ради чего живем.

А по утрам я замечая, что мой малыш уже не с таким сожалением и грустью прощается со мной, отправляя меня на работу...

Детский день — не единственная инициатива, направленная на помощь сотрудникам обрести тот самый всеми желанный баланс. Примерно год назад в рамках действующей в нашей компании Women Leadership Initiatives (Инициативы женского лидерства) силами сотрудников компании был создан очень полезный ресурс — список полезных и проверенных контактов, с комментариями и указанием рекомендателя. Контакты собраны самые разные и в определенные моменты жизни очень необходимые, и, как правило, их поиск — дело очень ответственное и непростое. Это няни, помощницы по дому, прорабы и ремонтные бригады, парикмахеры, массажисты, репетиторы и другие. Нанимая такой персонал, все хотят, чтобы человек был с рекомендацией от знакомого,

поэтому такой ресурс очень ценен! Я разместила контакты нескольких проверенных на себе людей, в том числе своего ремонтника (в момент создания списка у меня как раз заканчивался ремонт в квартире), и к нему обратились сразу двое коллег, и он выполнил работы у обеих.

БНП ПАРИБА БАНК

Рассказывает Вера Челенк, руководитель административного департамента

Неделя чистоты в офисе

Для начала пригласили оператора и сняли ролик. Сюжет ролика: камеру ведут по офису, выбирая не самые аккуратные места и столы, потом несколько сотрудников по кусочкам произносят фразу: «Мы готовы. В едином трудовом порыве. Бросить вызов: кипам бумаги, грязным чашкам, “обувным складам” (говорят те, кто отличается по этим показателям). Чисто не там, где убирают, а там, где не мусорят! Порядок на столе, порядок в голове!» (заключительная фраза председателя правления, он бельгиец, говорит по-русски).

1-й день — видео в кафетерии и письмо об инициативе.

2-й день — тем, кто убрал, утренняя команда уборщиц оставляет на столе яблоко с наклейкой «Убрал, молодец, съешь яблочко!».

3-й день — развесили плакаты.

4-й день — снимаем вторую часть ролика о достигнутом прогрессе, участвуют все желающие, в двух словах говорят о том, что сделали.

5-й день — повтор яблок передовикам, в кафетерии вторая серия кино.

В заключение рассылка с благодарностью. У сотрудников остались очень приятные воспоминания, в офисе стало чище.

Неделя корпоративно-социальной ответственности

В течение недели запустили несколько инициатив:

- Charity shop — сбор ненужных вещей для утилизации, передачи нуждающимся или продажи с помощью charity shop.
- Сбор пакетов tetra pack для утилизации.
- Сбор крышек от пластиковых бутылок для переработки. Акция «Добрые крышечки».
- В ассортимент канцтоваров добавили продукцию из переработанных материалов (ручки, тетради, бумага для флипчартов и т.д.) — акцент на разумное потребление и экологичность.
- Раздали холщовые сумки в качестве альтернативы пластиковым пакетам.

В течение недели в обеденный перерыв проходили выступления спикеров.

В понедельник — выступление генерального директора компании Brita: «Что я могу сделать, чтобы снизить загрязнение планеты пластиком?»

Во вторник — выступление команды Greenpeace: риски, связанные с повышением температуры на планете. «Что я могу сделать, чтобы замедлить глобальное потепление?»

В четверг — выступление директора Adidas Academy: «Управление личностными ресурсами и жизненной энергией», ответственность за свое здоровье и умение распределять и накапливать жизненные ресурсы.

Все коллеги отозвались на приглашение и выступили бесплатно!

В среду ездили в школу интернат «Надежда», которая находится в Обнинске, помогали готовить школу к новому учебному году.

Открыли IDEA BOX, где сотрудники делают предложение по этому вопросу. К моему огромному удивлению, программа получила огромный отклик. Неделя стала хорошим стартом для долгосрочного проекта.



«БАУЦЕНТР»

Рассказывает Екатерина Герберсгаген, менеджер по персоналу

Корпоративное ТВ

«Бауцентр» — это компания с сильными традициями и ясными ценностями. Нам важно, чтобы каждый сотрудник был пропитан корпоративной культурой. Нас 3300 человек, и не так просто объяснить каждому ценности компании. 80% наших сотрудников — продавцы-консультанты, кассиры, кладовщики и инспекторы-контролеры.

До «БауТВ» мы использовали в качестве канала коммуникации:

- корпоративную газету;
- портал для сотрудников;
- плакаты на стенах в административном корпусе;
- страницы в соцсетях.



В 2016 г. стало очевидно: этого мало, потому что молодежь в принципе стала меньше читать. Да и перерывы у сотрудников небольшие.

Мы поняли: нужно так все устроить, чтобы сотрудник, не уделяя время специально, получил нужную ему и нам информацию. При этом подача должна быть живой, современной и интересной.

Так родился проект «БауТВ».

В столовой каждого торгового центра мы разместили телевизоры и начали готовить контент.

Сначала это были слайды и фотографии: прошедшие мероприятия, поздравления, корпоративные правила и планы продаж. Но они быстро надоели, редко менялись и вызывали раздражение у сотрудников. Мы поняли: надо что-то менять. И наняли менеджера по внутренним коммуникациям.

Теперь наш контент на 80% состоит из видео. Ролики готовят менеджеры службы управления персоналом, на большие проекты мы привлекаем подрядчиков.

Все мы были абсолютные «нули» в этом деле. Пришлось купить аппаратуру, научиться приемам съемки, хитростям монтажа и тонкостям режиссуры.

Расскажем для примера об одном из роликов.

Мы хотели побороть ответ продавца-консультанта «Я не из этого отдела» на обращение клиента. Чтобы искоренить эту вредную привычку, менеджеры службы персонала сняли ролик, выбрав актеров из числа сотрудников. Это было, что называется, «не в бровь, а в глаз»: ребята смеялись, узнавая себя. Теперь произносить «Я не из этого отдела» не получается: коллеги смеются и подтрунивают.

Это видео собрало максимальное количество положительных отзывов. Даже сотрудники офиса прониклись идеей, и теперь бухгалтер смежного отдела принимает контрагентов заболевшей коллеги — не может, как раньше, сказать «Я не с этого участка».

Мы увидели, что «БауТВ» интересно, его смотрят, это «оружие массового поражения»: все другие источники уступают ему по охвату.

Наши советы по корпоративному телевидению:

1. Продумайте контент задолго до запуска проекта, составьте контент-план.
2. Если решите снимать своими силами, проведите обучение заранее, дождитесь, пока у ваших медиаменеджеров будет выходить достойный продукт, тогда и запускайте проект.
3. Если снимать будут ваши сотрудники, позаботьтесь о наличии временного ресурса: производство одного видеоролика занимает в среднем целый рабочий день.
4. И конечно, вам нужна сильно заряженная идеей команда. Вы должны гореть! Только тогда запала хватит надолго: свехурочные, просмотр YouTube в выходные — это ждет вас, если решитесь повторить наш опыт.



Иванова Светлана



ЛОВУШКИ HR-БРЕНДИНГА

КАК СТАТЬ ЛУЧШИМ РАБОТОДАТЕЛЕМ
ДЛЯ СОТРУДНИКОВ И КАНДИДАТОВ

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *А. Василенко*

Корректоры *Е. Аксёнова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *А. Абрамов*

Дизайн обложки *Ю. Буга*

Подписано в печать 24.01.2019. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать ролевая струйная.

Объем 15,5 печ. л.

ООО «Альпина Паблишер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

www.alpina.ru

e-mail: info@alpina.ru

Знак информационной продукции
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

12+

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии»
109316, г. Москва, Волгоградский пр-т, д. 42, корп. 5
Тел.: 8 (499) 322-38-30



Издательская группа «Альпина»

Услуги для бизнеса



Издательские услуги

- Издание корпоративных и подарочных книг
- Тиражи с интеграцией партнерского бренда
- Формирование корпоративной библиотеки
- Дистрибуция и продвижение книг на рынке

Корпоративная электронная библиотека

- Более 1200 книг и саммари в аудио- и текстовом форматах
- Разработка брендированного приложения компании
- Возможность непрерывного чтения на компьютере, планшете и смартфоне для сотрудников
- Подборки книг по матрице компетенций и системе грейдов
- Снижение стоимости обучения сотрудников

Оптовая закупка книг

- Гибкие цены при оптовой закупке



Издательские услуги:

+7 (915) 282 63 27, email: creative@alpina.ru

Корпоративная электронная библиотека:

+7 (499) 685 46 32, email: lib@alpinadigital.ru

Оптовая закупка книг:

+7 (495) 980 53 54, email: zakaz@alpinabook.ru



«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Искусство подбора персонала

Как оценить человека за час

Светлана Иванова,
15-е изд., перераб. и доп., 2019, 313 с.

В природе и обществе не существует ИДЕАЛЬНЫХ кандидатов, поэтому нужно уметь расставлять ПРИОРИТЕТЫ в требованиях к нему и выбирать кандидата, наиболее подходящего для данной вакансии и вашей компании в целом.

ЛАНЬ

О чем книга

О самых эффективных на сегодняшний день методах оценки и подбора персонала. Краткость и практическая полезность книги сделали ее абсолютным бестселлером. Она содержит готовый инструментарий с детальным изложением методик проведения интервью, многочисленными примерами и практическими заданиями. Ознакомившись с этими приемами, читатель сможет безошибочно оценить кандидата, затратив на это минимум времени.

Почему книга достойна прочтения

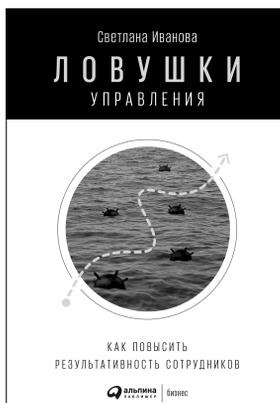
- Книга принадлежит перу ведущего эксперта в области HR Светлане Ивановой.
- Содержит новые авторские технологии, многократно проверенные российской практикой.
- Она поможет вам самостоятельно создать оптимальную систему оценки персонала.



Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на alpina.ru/free

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Ловушки управления Как повысить результативность сотрудников

Светлана Иванова,
2-е изд., 2018, 178 с.

Написаны сотни книг, существуют целые теории управления. И тем не менее, когда обращаешь внимание людей на некоторые нюансы, они удивляются тому, что все так просто. Как же можно было пройти мимо очевидного и угодить в очередную ловушку?

О чем книга

Даже зная теорию, мы продолжаем допускать досадные ошибки, и вроде бы простые вещи порой вызывают трудности. Как же избежать ловушек, в которые попадают самые опытные управленцы? В своей книге Светлана Иванова рассказывает о тех сложностях, с которыми сталкиваются руководители, собственники бизнеса и специалисты по HR. На многочисленных примерах Светлана демонстрирует распространенные ошибки и ловушки, которые могут показаться очевидными — но только после того, как вы о них прочитаете.

Почему книга достойна прочтения

- Книга написана Светланой Ивановой — гуру в области HR.
- В книге перечислены 10 ловушек, с которыми чаще всего сталкиваются руководители.
- Вся информация иллюстрирована примерами из практики Светланы.

Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на alpina.ru/free



50 советов по нематериальной мотивации

Светлана Иванова,
6-е изд., 2018, 178 с.

Работая только ради материальных благ, мы сами себе строим тюрьму. И запираемся в одиночестве, и страдаем, и все наши богатства — прах и пепел: они бессильны доставить нам то, ради чего стоит жить.

Антуан де Сент-Экзюпери

О чем книга

В своей книге Светлана Иванова сформулировала наиболее важные советы HR-менеджеру по методам нематериальной мотивации персонала. Широко известные и совершенно нестандартные, требующие минимальных вложений и не требующие их вовсе — вы сможете выбрать подходящие именно для вашей компании. Вы узнаете, как использовать корпоративные СМИ и снимать кино, проводить конкурсы и мероприятия, генерировать новые идеи и создавать теплую атмосферу в коллективе. Все советы объединяет одно: они предельно практичны и легко воплощаются в жизнь.

Почему книга достойна прочтения

- Содержит максимально конкретные, краткие и информативные рекомендации от признанного HR-гуру и бизнес-тренера, автора 16 книг, среди которых такие бестселлеры, как «Искусство подбора персонала», «Оценка компетенций методом интервью», «Развитие потенциала сотрудников» и «Продажи на 100%».
- Дан обзор самых эффективных на сегодняшний день методов нематериального стимулирования персонала.
- Учтена российская специфика и приведены примеры реализации.

Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на alpina.ru/free



Оценка компетенций методом интервью

Универсальное руководство

Светлана Иванова, 8-е изд., 2018, 155 с.

Большинство компетенций человека проявляются в полной мере и приводят к нужным результатам только в том случае, если он одновременно и может (умеет и способен), и хочет делать (мотивирован, ему это нравится или соответствует его системе ценностей).

О чем книга

Об оценке характеристик и особенностей кандидатов и сотрудников компании, о том, как правильно задавать вопросы и верно интерпретировать ответы, быстро и безошибочно определять, соответствует ли человек предлагаемой должности.

Почему книга достойна прочтения

- Она предлагает готовый инструментарий оценки компетенций, описание типовых характеристик для самых востребованных должностей, тем самым экономя ваше время.
- В ее основе лежат тысячи интервью с соискателями и запросов кадровых служб.
- Вы сможете немедленно начать применять новые методики оценки персонала на практике.

Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на alpina.ru/free

«АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР» РЕКОМЕНДУЕТ



Я слышу, что вы думаете на самом деле

Светлана Иванова, 3-е изд., 2018, 138 с.

Светлана Иванова прекрасно смогла описать психолингвистическую структуру речи простым и понятным языком. А это открывает перед вами возможности по прогнозированию поведения собеседников, выявлению истинных мотивов их поступков, пониманию их сильных и слабых сторон, эффективному взаимодействию с ними. И делать это не по зову интуиции, а с опорой на критерияльно точный опыт. Практические задания подобраны очень качественно, что позволяет сразу же закреплять материал.

Евгений Спирица,

основатель Международной академии исследования лжи

О чем книга

Находясь в значимой для себя ситуации — важные переговоры, устройство на работу, беседа с руководителем, — многие люди (а может быть, и все) фильтруют свою речь, дают социально желательные ответы. Стремясь получить более выгодные условия в ходе переговоров, многие партнеры обещают то, во что сами не верят (или по крайней мере в чем сомневаются). Руководитель, желая удержать вас на работе, обещает то, что не может сделать. Подчиненный, стараясь вам не противоречить, подписывается на достижение результата, в котором вовсе не уверен. Ваш ребенок тоже вам что-то обещает... Как во всех этих случаях понять, что на самом деле думает, во что верит, чем мотивирован собеседник?

Почему книга достойна прочтения

- «Все лгут», как верно отмечает доктор Хаус, но часто делают это ненамеренно. Во многих случаях человек не пытается нас обмануть, но в его речи есть важный подтекст, который дает нам важную информацию о нем и его истинных намерениях, — но только в том случае, если мы умеем этот подтекст заметить.
- Прочитав книгу и выполнив упражнения, вы научитесь действительно слышать собеседника, что значительно упростит вашу жизнь и даст преимущество в любых переговорах.
- Все темы рассматриваются как теоретически, так и на многочисленных примерах из практики. Материал книги основан на большом практическом опыте автора в нескольких направлениях: ведение коммерческих переговоров, переговоры в тендерах, проведение интервью при подборе персонала (автор провела более 12 000!), проведение аттестаций, управление подчиненными.

Покупая бумажную книгу на сайте alpina.ru,
вы бесплатно получаете ее электронную версию.

Подробнее на alpina.ru/free