

**Анна Власова,**  
директор Школы HRM  
при Киево-Могилянской  
Бизнес-Школе, к.э.н.:

# “Важно понимать, что в компании первичны бизнес-цели, а не настроение людей”

Беседовала Вера Фролова

## ДОСЬЕ БИЗНЕСа

**АННА ВЛАСОВА,**

директор Школы HRM при Киево-  
Могилянской Бизнес-Школе, к.э.н.:

- **РОДИЛАСЬ:** в 1959 г.
- **КАРЬЕРА:** основатель и директор Школы HRM, ведет курсы “Управление людскими ресурсами” и “Организационное развитие” по программе MBA при Киево-Могилянской Бизнес-Школе, 1994 г. — диплом по менеджменту efmд (Европейский фонд развития менеджмента); 1996 г. — степень магистра бизнес-образования Университета экономики и права (University of Economics and Law, d'Aix-Marseille, Франция).

Принимала участие в исследованиях в области управления людскими ресурсами совместно с Лондонской бизнес-школой, Всемирным банком и Фондом госимущества Украины. Проходила стажировку в нескольких канадских компаниях.



— В каких сферах бизнеса можно применять HR-технологии? Существуют какие-либо ограничения?

— Для многих компаний, особенно связанных со сферой услуг, основная ценность — люди. И манипулировать ими непозволительно, иначе бизнес просто прогорит.

На промышленных предприятиях, где затраты на персонал составляют 0,01% себестоимости продукции, что никоим образом не сказывается на ее качестве, пройдут любые манипуляции. Можно даже зарплату некоторое время не платить. Что, впрочем, и происходит на многих украинских заводах. Там успех бизнеса напрямую не зависит от настроений персонала. Там, где конкуренция не особенно жесткая, некоторые компании позволяют себе делать с людьми что угодно, и это сходит им с рук.

— Какие западные приемы HR приживаются в Украине?

— Примерно 90% задач в сфере управления людскими ресурсами могут быть решены при помощи технологий, инструментов, методик, используемых в западной практике. Для решения оставшихся 10% задач, связанных со стандартами безопасности труда, КЗоТ и тому подобными вещами, необходим отечественный опыт. Особых проблем в этом нет, тем более на предприятиях, где до сих пор работают “старые” кадровики.

Все остальные западные приемы могут быть использованы и в Украине. Возможные проблемы относятся скорее не к собственно технологии или методу, а к человеку, который пытается использовать HR-технологии, или к неадекватному их применению в той или иной ситуации.

Например, на отечественном рынке появились компании, предлагающие разработанные на Западе тесты, в частности, по подбору людей для работы в команде. Эти тесты при правильном использовании работают и в Украине, и неважно, что они были изобретены и впервые апробированы за рубежом.

— А что из арсенала западных кадровиков вы считаете неэффективным для нас?

— Поощрение, применяемое в компании “Федерал Экспресс”, — писать на своих самолетах имя сына или дочери лучшего сотрудника по итогам работы за год, у нас наверняка не приживется.

Вообще, приемы, основанные на культурных традициях других стран, не всегда срабатывают у нас. Если речь идет о стимулировании, то сейчас отечественные компании проявляют большой интерес к таким приемам, апробированным на Западе, как бонусы, способы их распределения и др. Правда, не во всех компаниях внедрение проходит успешно. Если размер бонуса, который может себе позволить предприятие, мизерный, то какой смысл вообще применять такое поощрение? Только раздражать людей. Кстати, в западных компаниях размер годового бонуса может составлять две-три месячные зарплаты и более.

— Как бы вы рекомендовали стимулировать персонал украинских компаний к ударному капиталистическому труду?

— В западном бизнесе существует управленческое слово “компенсация”. У отечественных управленцев компенсация — юридический термин, т.е. выплата материального ущерба, нанесенного сотруднику.

На самом же деле, рассматривая компенсацию как управленческий термин, условно можно выделить несколько ее инструментов:

- компенсационный пакет, в который входят заработная плата, льготы и привилегии;
- система стимулирования;
- мотивационный климат.

На практике они тесно взаимодействуют и переплетаются, и не всегда понятно, что повлияло на поведение того или иного сотрудника. Но если вы понимаете, как работает каждый инструмент в отдельности, то, разложив ситуацию на составляющие, увидите, что сыграло роковую или, наоборот, положительную роль в поведении конкретного сотрудника.

В компетенции менеджера HR находятся только компенсационный пакет и система стимулирования. А мотивационный климат в каждом отдельном подразделении, группе, департаменте — в компетенции линейных менеджеров, непосредственно возглавляющих это подразделение. Линейные менеджеры обязаны создавать мотивационный климат для своих исполнителей. Менеджеры HR, со своей стороны, поддержива-

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ ЯЗЫКОМ

### HR-ТЕХНОЛОГИИ —

всевозможные системы работы с персоналом (например, отбор персонала, формирование резерва менеджеров, планирование и т.д.), которые разрабатываются департаментом по персоналу и используются в компании.

ют этот климат через компенсационный пакет (зарплата, льготы, привилегии) и систему стимулирования (премии, комиссионные, бонусы, надбавки, конкурсы). Кроме того, могут научить линейных менеджеров создавать нужный, “правильный” мотивационный климат, могут журить их или даже требовать наказания, если те не занимаются своими прямыми обязанностями. Но сами они непосредственно не влияют на мотивационный климат в каждом отдельном подразделении.

Мотивация сама по себе индивидуальна и уникальна, т.е. для каждого конкретного человека своя. Кроме того, она может меняться. Существует много теорий мотивации, которые и дополняют друг друга, и противоречат друг другу. Это говорит о том, что для каждого человека мотивацией могут быть разные вещи. Если я скажу, что достижение успеха — это один из позитивных мотиваторов, найдутся оппоненты, которые приведут примеры, что для многих это не так. И они тоже будут правы. Или, например, привлечение к принятию управленческих решений: для одних это мотиватор, для других — нет. Поэто-

му мотивационный климат зависит прежде всего от лидеров компании — носителей культуры, эффективной для данного бизнеса.

У компенсационного пакета, как инструмента HR-менеджмента, ограниченные возможности. Он, скорее всего, служит для привлечения персонала. Но если работник попал в компанию, эффективность этого инструмента резко снижается. Ведь даже если человек не очень хорошо работает, его нельзя лишить заработной платы, некоторых привилегий и льгот. К тому же люди быстро привыкают к достигнутому уровню благосостояния и крайне отрицательно относятся к его снижению. Регулярно же увеличивать зарплату, а значит, и затраты на персонал — нереально. Поэтому нужно тщательно анализировать, какие льготы и привилегии в компенсационном пакете относятся непосредственно к работе, а какие — к подаркам.

— Какими методами можно формировать необходимое настроение в коллективе?

— Важно понимать, что в компании первичны бизнес-цели, а не настроение людей. Нужно подбирать людей, настроенных на достижение данной цели, или сознательно воздействовать на работающих, меняя их настроение, т.е. “настраивать” на работу. И если человек в данном бизнесе не получает удовольствия от работы, значит, пусть идет в другой. Конечно, сначала необходимо сделать все для его самореализации. Но если это требует сверхусилий и сверхзатрат, проще будет подобрать людей, с которыми по пути, которым действительно интересно в этом бизнесе.

— Какого рода санкции можно применять при недопустимых действиях подчиненных?

— Смотря что считать недопустимым. Если существует всем известный кодекс поведения, но кто-то систематически и грубо его нарушает (ворует, занимается откатом, коррупцией, портит имидж компании и т.д.), то я в качестве мощного PR-хода наказывала бы самым суровым образом. Чтобы все работники знали, что такой человек не имеет права работать в компании. Вдобавок я бы не дала ему рекомендаций. Эти вещи обязательно нужно оговаривать на этапе ориентации и адаптации персонала и изредка повторять для всего коллектива.

— Если в коллективе нездоровый микроклимат, распространяются сплетни... На это тоже можно как-то влиять?

— Сплетни в том числе формируют корпоративную культуру. Если они вредят бизнесу, вы должны с ними всячески бороться, пресекать с помощью официальных разъяснений, формальных и неформальных коммуникаций, жестких бесед с болтунами. Однако с помощью тех же сплетен можно доносить необходимую информацию до сотрудников. Например, вы не знаете, какой будет реакция на пилотный проект. Запускаете необходимую информацию по “цыганской почте” и смотрите на реакцию. Потом можно выйти и официально опровергнуть слухи или подтвердить, если реакция на них будет положительной. Но это уже из разряда манипулирования. ■