

Как управлять
людьми и процессами

менеджер

Светлое завтра своими руками



ДМИТРИЙ ЧЕРНЕЙКО,
доктор экономических наук

Работодатели независимо от отрасли жалуются на две вещи: нехватку кадров и несоответствие их квалификации современным требованиям. При этом ключ к решению обеих проблем уже больше года находится в их руках.

Любой рынок начинается со стандарта. Когда вы говорите, например, о рынке нефти, то четко понимаете, какие у того или иного сорта химические свойства, какова страна происхождения, сколько стоит баррель и так далее. Рынок труда в этом вопросе не отличается ни от одного другого. Все его игроки: система образования, работодатель, работник — должны существовать в единой системе координат и одинаково понимать, какими компетенциями обладает представитель той или иной профессии. В указах президента, датированных маем 2012 года, содержится требование разработать к 2015 году 800 профессиональных стандартов. Казалось бы, есть политическая воля самого высокого уровня, есть поддержка и готовность экспертного сообщества, авторитетных профессиональных объединений: СПП, ТПП и др. Минтрудом разработаны методические рекомендации и макет профессионального стандарта. Тем не менее к началу 2014 года принято всего 19 профессиональных стандартов. Еще 45 находятся на утверждении. Почему правильная и спасительная для рынка труда идея близка к провалу?

Дело в том, что во всем мире инициатором разработки и заказчиком профессиональных стандартов являются работодатели. Именно они получают конечный продукт — работника с тем или иным набором компетенций, и только они могут правильно эти компетенции описать. У нас в стране сложилась уникальная ситуация: идея разработки стандартов не только была спущена сверху, но пока не слишком активно поддерживается предпринимательским сообществом. А в то же время профессиональный стандарт — реальный шаг к решению проблемы нехватки кадров и недостатка у них требуемых компетенций. Уверен, что в Петербурге хватает инициативных предпринимателей, которых интересует не только прибыль «здесь и сейчас», но развитие бизнеса, его конкурентоспособность в международном масштабе (что особенно актуально в условиях ВТО). Я хочу призвать таких работодателей воспользоваться уникальной возможностью и совместно с образовательными учреждениями и при поддержке органов государственной власти включиться в работу над профессиональными стандартами. Все вложения в эту работу с лихвой окупятся в будущем.

В конечном итоге стандарты будут разработаны и без работодателей, но, скорее всего, это будет сизифов труд. Ведь, если сегодня самоустранишься и надеяться, что нужды вашего производства будут угаданы и описаны неведомыми экспертами, не стоит ожидать светлого завтра с достаточным количеством работников нужной квалификации.

СНИЗУ ВВЕРХ

Немало руководителей уверены, что инициативные работники ничего, кроме головной боли, не приносят. Такое отношение к самостоятельности подтверждают и последние исследования. Опрошенные «ДП» эксперты разобрались в причинах того, почему так происходит и что заставит топ-менеджеров изменить свою точку зрения.

Сегодня практически не осталось ни одного руководителя, который бы не знал, что инициативные работники — хорошее подспорье бизнесу. Именно инициатива снизу помогает компании достигать большего успеха. В теории. На практике лишь треть опрошенных российских компаний, согласно недавнему опросу некоммерческого партнерства «Эксперты рынка труда» (ЭРТ), хоть как-то реагируют на идеи, которые предлагают работники. Остальные либо делают это время от времени, либо, когда-то один раз попробовав, навсегда об этом забывают. Более того, почти 15% руководителей просто опасается всей этой самостоятельности. И вообще, оказывается, что всего пара процентов идей от работников действительно приносят пользу бизнесу.

Интересно, что за последние годы тех, кто разочаровался в способности работников генерировать предложения, стало больше. Даже несмотря на то, что компании, все-таки сумевшие поставить на поток работу с инициативными сотрудниками, делятся своим положительным опытом на различных HR-встречах. Так, если в 2010 г., согласно опросу портала SuperJob.ru, негативно воспринимали инициативу снизу почти 13% руководителей, а еще 38% просто равнодушно взирали на инновационные потуги подчиненных что-то улучшить в работе компании, то в начале 2014 г., согласно опросу ЭРТ, полку первых и вторых прибыло до 15 и 45% соответственно.

Я — начальник, ты — дурак

«Знать и уметь применять — это, как говорится, две большие разницы», — замечает Виталий Антощенко, президент Объединенной консалтинговой группы. И причин, почему компании игнорируют инициативу снизу, по мнению опрошенных экспертов, как минимум три.

Одна из них касается культуры управления. «Руководители в российских компаниях в большинстве своем не только и не столько управляют своими предприятиями, но и еще и самореализуют потребность в доминировании и власти, — поясняет Антощенко, — Недавнее феодальное наследие не отпускает. В подавляющем числе случаев такой стиль управления можно описать так: я начальник — ты дурак, ты начальник — я дурак. При такой постановке вопроса руководителю очень сложно не то что принять к реализации мнение подчиненных, а вообще разрешить иметь это мнение».

Более 50% опрошенных руководителей уверены: инициатива снизу наказуема.

«Так исторически сложилось у нас в стране, что идеи и все нововведения внедряются сверху, — соглашается Светлана Поздеева, региональный директор дивизиона малого и среднего бизнеса ОАО АКБ «Пробизнесбанк», — Пока что в России нет культуры инноваций снизу, поэтому большинство руководителей не уделяют внимания идеям, которые генерируют сотрудники».

Маргарита Андреева, специалист по поиску и подбору персонала холдинга «Империя Кадров», соглашаясь с этой причиной как одной из важных, тем не менее считает, что авторитарный стиль управления не всегда плох.

«В крупных компаниях структура, как правило, жестко регламентирована, а возможностей для претворения в жизнь идей сотрудников просто нет. Чаще всего руководители просто придерживаются строгой политики и боятся доверять решения важных вопросов вторым лицам. Речь идет о личной ответственности руководителя за все принятые решения. Будем объективны, осуждать за подобную позицию нечестно: практика показывает, что иногда авторитарное ведение бизнеса более чем оправданно», — поясняет она.

Вторая причина — информационная. К сожалению, говорит Маргарита Андреева, «инициатива сотрудника часто не учитывает многих рычагов, способствующих развитию компании в целом, которые, в свою очередь, вполне видны руководителю». «Это могут быть как экономические возможности самой компании, так и общие

31,6%
Отношение
руководителя

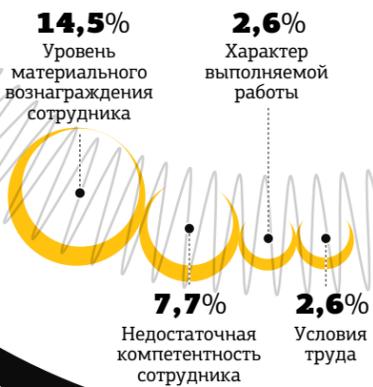
25,6%
Атмосфера
в коллективе

15,4%
Отсутствие
у работника
желания быть
инициативным

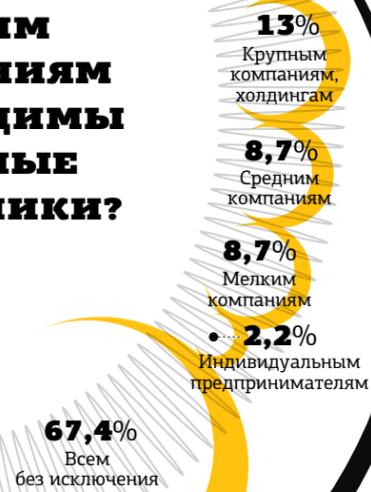
редактор рубрики
АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА
angelika.tikhonova@dp.ru
+7(812) 526 9728



Что больше всего препятствует развитию инициативности у сотрудников?



КАКИМ КОМПАНИЯМ НЕОБХОДИМЫ ИДЕЙНЫЕ СОТРУДНИКИ?



Согласны ли вы с тем, что инициатива наказуема?



тенденции развития отрасли. В данном случае отказ от инициативы сотрудника вполне обоснован», — считает она.

Виталий Антощенко, принимая названную причину, между тем уверен, что в ее появлении виноваты сами руководители. «Тут, видимо, сказывается советское наследие — психология железного занавеса, — поясняет он. — Большинство

руководителей считают, что они управляют «почтовыми ящиками», а информация об их предприятии такая ценная, что за ней охотятся лучшие разведки мира. В такой ситуации приходится скрывать все и от всех, в том числе и от своих сотрудников. Как следствие, даже если найдется какой-нибудь умник, который решит предложить что-то сделать, то совершенно предсказуемо, что пред-

ложение будет «глупым». А быть другим оно не может потому, что очень сложно что-то предлагать по делу, когда не обладаешь актуальной информацией, а собираешь пазл из обрезков бумаги в офисном шре-дер».

Третья причина — в самих сотрудниках. Правда, и здесь есть часть ответственности руководителя, считают эксперты. Ведь он работает с теми, кого сам и выбирает.

Чтобы была почва для генерации идей, в компании должна быть достаточно творческая атмосфера и открытость руководства, для того чтобы каждый сотрудник понимал, что руководитель и приветствует идеи, которые помогают команде развивать бизнес, уверена Светлана Поздеева.

«Для этого необходимо, чтобы сотрудники понимали не только свои личные цели в данном бизнесе, но и цели команды, в кото-

рой они работают, и цели компании в целом, чтобы они могли сами логически выстраивать цепочку связи своей идеи с общими целями», — замечает она.

Также должна быть грамотно построена система обратной связи: то есть сотрудник должен знать о судьбе каждой его идеи,неважно, внедрена она или нет, и иметь возможность отслеживать этапы ее реализации, если она взята в работу. И стоит это не так дорого, как уверяет Светлана Поздеева. По ее словам, для многих компаний будет достаточно просто найти инициативного человека в команде, замотивированного нематериально, который готов вести проект и учет. «Именно такая система применяется у нас в банке. В этом проекте сотрудники оттачивают навыки лидера и ведут значимый для всей организации проект», — говорит Светлана Поздеева.

Начать с головы

Конечно, говорят эксперты, решение, использовать или нет идеи работников как дополнительный ресурс для роста бизнеса, остается за самими компаниями. И, пока руководитель не поймет, в чем выгода работы с инициативными сотрудниками, вряд ли что-то изменится. Но правда в том, что менять свое отношение к работникам их заставит рынок труда с его дефицитом кадров и поколением Y.

АНЖЕЛИКА ТИХОНОВА
manager@dp.ru

ДП Реклама

продажа и покупка бизнеса

Выходит: понедельник

Отдел рекламы:
тел. 326-9444, 326-9719
факс 326-9740

ПРОДАЖА/АРЕНДА ТАМОЖЕННОГО СКЛАДА в Финляндии (г. Коувола)

- Здание 4 453 кв.м, земельный участок 1,27 Га.
- Год постройки 2005-2006 г., отапливаемое, потолки 6 м
- Ж/д ветка
- Таможенная лицензия на отправку груза в ЕЭС
- Возможна продажа бизнеса**
- Также в продаже пустой земельный участок 2,2 Га

Тел. +7-921-957-67-80 n.zeleneva@arkadaholding.ru

ПРОДАЖА БИЗНЕСА в Санкт-Петербурге

ПРОИЗВОДСТВО железобетонных панелей и любых других конструкций

производительностью 7-10 тыс. м³ в год. Земля и недвижимость в собственности.

Адрес предприятия пос. Торфяное, ул. Донецкая, 2А

тел. 926-52-00
E-mail: betokon@inbox.ru

ПРОДАЕТСЯ ДЕЙСТВУЮЩЕЕ ПРОИЗВОДСТВО

Нанесение покрытий декоративного или технического назначения на металлические и пластиковые изделия методом металлизации (хромирование, золочение, порошковые покрытия и т.п.)

15 млн. руб.

www.vima-org.ru
www.ctc812.ru
8 921 951 82 55

ПРОДАЕТСЯ БИЗНЕС (Официальный дистрибьютор с оборудованием в России)

ПО ПРОДАЖЕ систем гибких полимерных теплоизоляционных труб

Стоимость: 7 млн руб.

mikroflex-neva.ru
8-812 740-60-94

ПРЕДЛАГАЕТСЯ ДЕЙСТВУЮЩИЙ ФИЛИАЛ БАНКА,

работающий в Санкт-Петербурге 23 года, с клиентской базой, персоналом, помещением, закрываемый акционерами в 2014 году.

Телефон +7(921) 997-06-81

ПРОДАЕТСЯ СЕРВИСНАЯ СТАНЦИЯ по ремонту легковых автомобилей

Первая линия Пискаревского проспекта.

Полностью оборудована (кузовной и механический цеха) 2 покрасочные камеры, мойка, 6 постов механического ремонта, есть помещение под автосалон

Тел. 8 (962) 729-89-90

ПРОДАЕТСЯ ДЕЙСТВУЮЩИЙ ЗАВОД по производству домов из клееного бруса

расположен на трассе Москва-Санкт-Петербург

Тел.: 8 965 019 7906