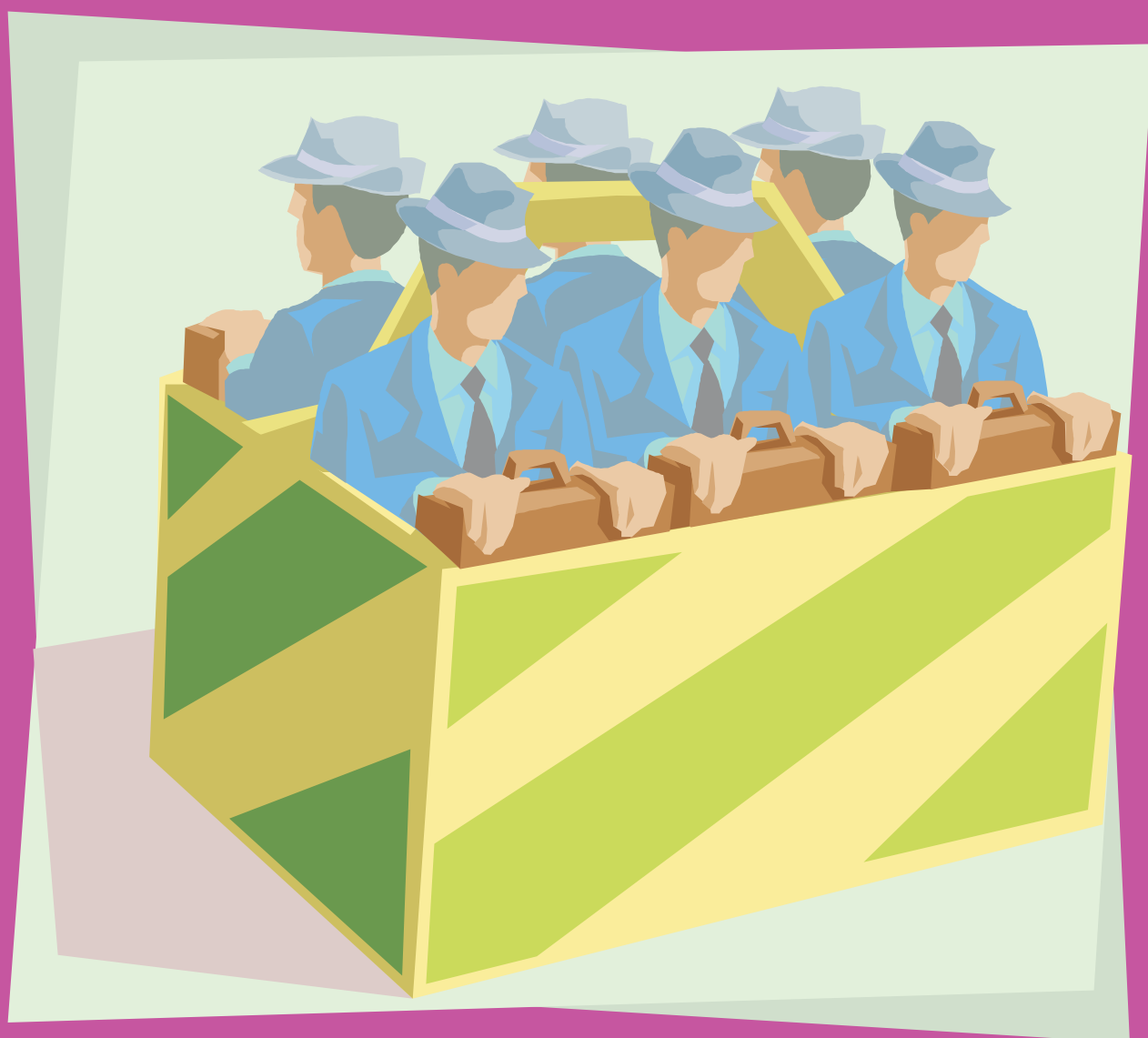


УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



2001-2004
лучшие публикации

Сегодня, в условиях рынка, управление аптечной организацией нуждается в иных методах руководства, чем при административно-командной системе хозяйствования. Пересмотра требует и один из самых тонких вопросов: взаимоотношения руководителя и коллектива аптеки.



ПРОФЕССИЯ — ДИРЕКТОР АПТЕКИ

Главные вопросы

Какой руководитель нужен современной аптеке? Какой коллектив нужен руководителю? Какой стиль руководства наиболее эффективен? Каков алгоритм разрешения рабочего конфликта? Как мотивировать персонал аптеки к максимально эффективному труду? С такими вопросами сталкивается любой руководитель аптеки.

Решение их — и, соответственно, успешность аптечного бизнеса — зависят только от умения учитывать принципы управления персоналом, с некоторыми из которых мы предлагаем вам ознакомиться.

Кто руководит аптекой?

Прежде чем говорить о методах руководства, познакомимся с руководителями аптечного бизнеса.

Когда начальник — женщина

Специфика фармацевтического бизнеса заключается в том, что в основном аптеками руководят женщины. Только в последние годы за счет того, что выросло число частных аптек, увеличилось количество мужчин-руководителей.

Конечно, у "женской руки" есть свои особенности. Поведение женщины в большей степени зависит от ее настроения и психического состояния в целом, физиологических циклов, обремененности семейными проблемами. Женщина-руководитель, как правило, менее уравновешена, деловые отношения у нее невольно окрашиваются в личностные тона, и сотрудники аптеки зачастую воспринимаются сквозь призму личных симпатий и антипатий руководителя (речь, разумеется, идет о правиле, из которого есть

свои исключения). Однако "мужской стиль" руководства — непредвзятый, прямой, апеллирующий к карьерным амбициям сотрудников, стремящийся объективно оценивать и рационально "просчитывать" ситуацию, обладая своими достоинствами, имеет и недостатки. Женщина-руководитель способна интуитивно учитывать иррациональные, неосознанные мотивы в поведении сотрудников (не будем забывать, что большинство сотрудников аптеки — тоже женщины, что облегчает нахождение общего языка с персоналом), и это помогает уладить конфликты в рабочей среде, достичь взаимопонимания, компромисса. Вообще склонность женщины уделять больше внимания психологической сфере очень важна в условиях небольшого коллектива аптеки.

Руководителю аптеки следует разумно использовать те преимущества, которые дает принадлежность к его полу, и по возможности заимствовать у противоположного пола "удачные" особенности его стиля.

Возраст шефа

Чаще всего аптеки возглавляют люди среднего возраста (40—55 лет), причем в частных аптеках руководитель в среднем моложе: частные предприниматели доверяют 30—40-летним специалистам, более адаптированным к новым рыночным условиям. Иногда встречаются совсем молодые руководители аптек: от 22 до 25 лет. Ведь опытных кадров не хватает, а количество аптечных пунктов постоянно растет.

Как и в случае с половой принадлежностью руководителя аптеки, каждая возрастная категория имеет свои "плюсы". Администратор со стажем обладает большим опытом и в области фармацевтической торговли, и в области управления кадрами; молодой же руко-

водитель может оказаться более гибким и мобильным; он охотнее идет на эксперименты, внедряет новые методы продаж, знакомится с современными подходами к руководству.

Но основной фактор, зависящий от возраста руководителя, — безусловно, здоровье.

Речь идет и о психической уравновешенности, устойчивости к стрессам. Руководитель должен быть готов к определенным возрастным кризисам, воздействующим на психику человека, чтобы внутренние проблемы не повлияли на стиль руководства. Возрастные изменения в поведении руководителя, не контролируемые им (раздражительность, утомляемость, ослабление памяти и внимания, предвзятость, необъяснимая для окружающих нетерпимость к определенным темам, действиям и т.д.), снижают доверие персонала к начальнику, вынуждают относиться к нему с иронией, что, безусловно, наносит удар по его авторитету, не говоря о том, что нервная обстановка находится в вопиющем противоречии с назначением аптеки. Люди, заботящиеся о своем здоровье, предпочитают посетить другую аптечку, где будут иметь дело с персоналом, не "накрученным" раздражительным начальником.

Личностные качества

Наконец, помимо социальных факторов важно учитывать личностные, индивидуальные качества, которые делают человека успешным руководителем. Важно учитывать не только умственные, деловые, но также волевые и этические качества руководителя. К сожалению, компетентность, опыт, практическая сметка, аналитическое мышление могут "не сработать", если высокое интеллектуальное развитие руководителя сочетается с недостатком уверенности в себе, решительности, мотивации к достижению успехов и отсутствием других

качеств, необходимых для эффективного руководства. В этом случае аптека рискует остаться "без головы"; страх руководителя перед ответственностью или отсутствие воли к успешному продвижению на рынке приведет к тому, что действия его будут подчинены влиянию случайных факторов. Зачастую такой руководитель прислушивается к рекомендациям лиц, которых считает более компетентными; в результате отсутствует четкая стратегия продвижения, собственная линия руководителя.

Другая крайность: неуверенные в своем интеллекте руководители, опасаясь за свой авторитет, часто избегают конкуренции "слишком умных" сотрудников и стараются либо избавиться от них, либо задержать их должностной рост; таким образом, руководитель может оказаться без дельного помощника, который бы компенсировал слабые стороны начальника. Безусловно, это вредит делу.

Не меньший урон наносит эмоциональная несдержанность, некорректность в общении с персоналом.

Попробуем составить идеальный психологический портрет руководителя.

1) речемыслительные качества: хорошая память, гибкость, глубина, широта и быстрота мышления, практическая сметка;

2) волевые качества: целеустремленность, настойчивость, самообладание, самостоятельность, ответственность;

3) эмоциональные качества: устойчивость эмоций, самоконтроль, способность к правильным действиям в условиях стресса, способность к эмоциональному настрою и сопереживанию в общении;

4) причины поведения: стремление к лидерству, материальным благам, честолюбие.

Коллектив аптеки — узкий круг

Коллектив аптеки, как правило, отличается двумя особенностями: он немногочислен и, в основном, представлен женщинами.

Понятно, насколько важен благоприятный морально-психологический климат в столь маленькой и "эмоционально насыщенной" группе. Ведь от этого зависят качества, столь желанные для любого руководителя аптеки: взаимная требовательность и ответственность, преданность работе, исполнительность, стабильность в течение длительного времени (высокая текучесть кадров во многих частных аптеках — неблагоприятный признак, указывающий на неудовлетворительные условия работы).

Но чтобы добиться этого результата, следует учесть многие факторы жизни коллектива аптеки: его отличительные характеристики, а также фазы становле-

ния, через которые проходит любой коллектив.

Внимание: женщины!

Все, что говорилось выше о значении половой и возрастной принадлежности руководителя, вполне применимо и для рядовых служащих аптеки. Поскольку большинство из них — женщины, руководителю с самого начала следует обратить внимание на удобство рабочего графика: для большинства матерей возможность вовремя забрать ребенка из детского садика или из школы составляет львиную долю привлекательности данной работы. Важна также доступность телефона: женщина будет спокойно чувствовать себя на работе, если знает, что с ее семьей все в порядке. Большую роль играет и возможность замены другим сотрудником: на случай экстренной ситуации в семье. Чем меньше противоречий между профессиональной и семейной ролями женщины, тем благоприятнее психологический климат женского коллектива аптеки.

И, разумеется, долг руководителя — позаботиться о максимально удобных и здоровых условиях труда для персонала. По возможности следует предоставлять сотрудникам дополнительный отпуск, а также направление в санатории-профилактории. Хлопоты аптеки окупятся с лихвой: хороший отдых немало способствует оздоровлению моральной атмосферы в коллективе.

Это тем более важно, что работа фармацевта в аптеке сводится главным образом к общению с людьми, зачастую пожилыми или больными. Порой покупатель плохо слышит, не может вспомнить название препарата, находится в нервном возбуждении и т. д. Работник первого стола терпеливо и спокойно выдерживает общение с любым покупателем, если его не перегружают лишней работой, предоставляют достаточное время для отдыха и удобные условия труда.

Кроме того, желательно, чтобы на отпуске препаратов работали люди с устойчивой психикой; женщин, чьи физиологические циклы влияют на нервное возбуждение, желательно подменять у прилавка в "критическое" время.

Рождение коллектива

Формирование коллектива — самый ответственный момент его существования. На начальной стадии люди присматриваются друг к другу и к руководителю. Сотрудники адаптируются к условиям труда, требованиям руководителя. На этом этапе особенно важно, чтобы руководитель не пустил на самотек формирование отношений в коллективе, вовремя заметил негативные тенденции и предотвратил нежелательные последствия.

"Неформалы" в аптеке

В структуре любого коллектива наряду с формальными отношениями воз-

можно возникновение так называемых неформальных групп. Например, помимо отделов в аптеке возникает естественная общность членов коллектива по принципу симпатий-антипатий, общих интересов и т. д.

Прекрасно, когда неформальная группа совпадает с формальной. Но чаще бывает наоборот. И для аптеки вопрос неформального общения особенно актуален: маленький, преимущественно женский коллектив не может держаться исключительно на субординации и интересах производства. Тесное личное общение практически неизбежно. Роль неформальных групп может быть как положительной, так и отрицательной.

Если сплоченные в компанию сотрудники за счет общения друг с другом получают большее удовольствие от работы, помогают друг другу повысить квалификацию — это не может не сказаться на производительности труда, и любой руководитель может уверенно искать поддержку у такой неформальной группы.

Но бывают и "вредные" неформальные группы, которые отвлекают внимание и энергию сотрудников, порождают острые конфликты и снижают эффективность работы в целом. Еще хуже, когда такая группа явно или исподволь противостоит руководителю.

Что же делать руководителю аптеки, если его маленький коллектив становится все более неуправляемым из-за того, что сотрудники "кучкуются" по неформальным группам, каждая из которых преследует свои интересы?

Бесполезно "разгонять" дружеские посиделки, рассаживать непослушных сотрудников по разным прилавкам, как школьников на уроке. Они все равно сойдутся, еще более настроенные против тирании начальства.

На неформальную группу можно успешно влиять и даже использовать в конструктивных целях.

Прежде всего следует проанализировать, что объединило людей в группу. Возможно, их не устраивает общий психологический климат аптеки, и они нашли друг в друге родственные души? Или "сбились в кучу" молодые матери, недовольные негибким графиком: вместе им легче добиваться каких-то послаблений...

Поняв и устранив причину, по которой образовалась "неуправляемая" неформальная группа, вы получите верного союзника в ее лице.

Помните и о том, что часто у такой группы есть лидер. В вашу задачу входит выявить его (что не всегда просто), внимательно присмотреться к нему: что он за человек, чем привлек к себе коллег, почему люди нуждаются в его обществе? Возможно, лидер неформальной группы — обаятельная личность, умеющая разряжать обстановку, отвлекать от неприятностей и т. д. Если окажется,

что ваши сотрудники нашли в нем что-то, чем не смогли стать для них вы, не отчаивайтесь: вы не обязаны заменить подчиненным и старшину подругу. Если вам и не овладеть талантами неформального лидера, то всегда можно воспользоваться его авторитетом в интересах дела. Не игнорируйте его, пытаясь перетянуть одеяло на себя. Напротив, включайте лидера неформальной группы (как и саму группу) в процесс принятия важных решений, демонстрируя доверие. Не углубляйте грань между собой и "ими", напротив, подчеркивайте вашу общность.

В интересах руководителя, чтобы участники неформальных групп не питались слухами (и не множили их), а располагали достоверной информацией из первых рук. Иначе слухи и сплетни в аптеке неизбежны.

Конфликт — это хорошо?

Социологи говорят: конфликт есть предельный момент обострения противоречий. Практически любой коллектив, так или иначе, проходит через стадию конфликта, который выявляет слабые места в организации работы, характерах и способностях людей. Не следует паниковать, если в коллективе возникла напряженная ситуация; не спешите навешивать ярлыки и предлагать уволиться зачинщикам столкновения (тем более что в небольшом, "семейном" кругу сотрудников аптеки подобные резкие меры могут вызвать негативную реакцию). В определенном смысле с этими людьми теперь будет проще работать, потому что вам известно, что вызывает их раздражение, несогласие. Конфликт — способ более близкого знакомства с сотрудниками аптеки и ситуацией в целом. Разрешив проблему на ранней стадии, вы не допустите дальнейшего развития конфликта. Таким образом, благодаря "вовремя произошедшему" конфликту вы сможете контролировать ситуацию в дальнейшем.

Чтобы было проще разобраться с решением конфликта, поделим конфликт в рабочей среде на 3 группы:

1. *Деловые*. Это конструктивные конфликты, когда предмет разногласий — непосредственно трудовая деятельность (например, организация труда). Такие конфликты — показатель зрелости, дееспособности коллектива, его готовности активно участвовать в событиях. При нахождении оптимального решения разногласия заканчиваются. Опасность делового конфликта в том, что, затянувшись, он может перерасти в эмоциональный.

2. *Эмоциональные*. Это межличностные конфликты, причина которых лежит в индивидуальных качествах оппонентов. Такие конфликты — однозначно деструктивные. Они тормозят и саму работу, и принятие конструктивных решений. Важно уметь увидеть субъективный, эмоциональный компонент конфлик-

та, даже если в качестве повода к раздору используются деловые разногласия. Только когда речь пойдет об истинном предмете конфликта (в данном случае — личные отношения), его можно будет разрешить.

3. *Внутриличностные*. Это проявление внутреннего напряжения, вызванного противоречием между потребностями и их удовлетворением. Например, фармацевт испытывает недовольство своим характером труда, заработной платой, стилем руководства. Это неизбежно отражается на отношении к работе и другим сотрудникам. Поэтому руководителю полезно знать конкретные причины неудовлетворенности, чтобы помочь подчиненному достичь желаемой гармонии интересов и реальных возможностей.

Как уже было сказано, любой конфликт помогает диагностировать ситуацию и перестроить условия работы.

Однако, при всех позитивных плодах конфликта, желательно по возможности его предотвратить. Ведь конфликт неизбежен только тогда, когда негативная ситуация уже допущена, и ее не удалось разрешить бесконфликтным способом.

К методам профилактики конфликтов относятся:

- правильный подбор и расстановка кадров;
- внимание к условиям труда и жизни подчиненных;
- постоянное совершенствование оплаты труда, гибкая система поощрений;
- строгое соблюдение прав и обязанностей сотрудников, не оставляющее поводов для нарушения дисциплины, обид;
- внимательное отношение к моральному климату, мелким ссорам, слухам, сплетням, которые обычно и создают почву для конфликта.

Если конфликт не удалось предотвратить, руководитель может и должен его разрешить.

Алгоритм разрешения конфликта

1. Определение динамики и зоны конфликта.

2. Принятие мер к ограничению числа свидетелей конфликта для уменьшения лишних, на первых порах, сведений и мнений. На этом этапе вы должны овладеть ситуацией, стать хозяином положения. Участники конфликта должны понять, что теперь решения принимаете вы.

3. Анализ конфликта и его обстоятельства:

- отдельный (!) опрос конфликтующих сторон и свидетелей конфликта;
- изучение конфликтующих субъектов и свидетелей (их привычек, профессиональных качеств, опыта рабо-

ты, бытовых условий, мотивов вступления в конфликт и действий конфликтующих);

— выявление причины, повода, длительности конфликта на основе полученной информации, отношения коллектива к предмету, мотивам, субъектам конфликта; на этом этапе полезно "проиграть" конфликт мысленно, чтобы сверить картину, полученную на основе информации, с реальными событиями.

4. Разработка и анализ вариантов разрешения конфликта. Выбор (и по возможности проверка) оптимального метода, приема, формы, средства и условий разрешения конфликта.

5. Реализация выбранного и проверенного решения конфликта.

6. Огласка результатов реализованного решения конфликта.

7. Если в результате разрешения конфликта одна из сторон чувствует себя "проигравшей", необходимо устранить это ощущение при помощи моральной поддержки, восстановления в коллективе доброжелательной атмосферы.

И помните, что плохим бывает не сам конфликт, а неправильное поведение в конфликтной ситуации.

Руководите стильно!

Стиль руководства — это индивидуальный способ использования различных методов управления.

Можно выделить три основных стиля руководства:

— *либеральный* (обратной стороной которого может стать попустительское отношение к сотрудникам). Руководитель сосредоточен на хороших отношениях с коллективом, но мало заботится о выполнении задач; не желая портить отношения с людьми, слабо контролирует и регулирует работу подчиненных. В отсутствие такого начальника подчиненные, как правило, ведут себя более активно, инициативно;

— *авторитарный* (административно-директивный). Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на удовлетворение потребностей подчиненных, их моральный настрой. Требуется, чтобы работа выполнялась точно по его указаниям, результаты всегда проверяет лично. Заставляет работать подчиненных без учета их возможностей и способностей. При невыполнении заданий вынуждает работать во внеурочное время. В общении с подчиненными чаще использует приказную форму, не терпит возражений, не выносит критики в свой адрес. Жесткий контроль лишает подчиненных стимула к творчеству, инициативе, и в отсутствие начальника они "расслабляются" (что, конечно, дает авторитарному начальнику повод еще более ужесточить контроль);

— *демократический* (коллегиальный) стиль. Проявляется творческим сотрудничеством руководителя с подчиненными. Руководитель поощряет инициативу подчиненных, действует преимущественно методом убеждения, откровенно информирует подчиненных о состоянии дел и перспективах развития коллектива, стремится как можно больше вопросов решать коллегиально. Находится в постоянном контакте с подчиненными, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет людям. Требователен, но справедлив, объективно реагирует на критику. Умеет налаживать дисциплину, не "наступая на горло" потребностям подчиненных. В результате дисциплина трансформируется в самодисциплину; подчиненные разделяют с руководителем ответственность. В случае, когда руководитель отлучился в командировку или заболел, инициатива подчиненных и производительность труда остаются прежними.

Демократический стиль не ослабляет власть руководителя — напротив, его авторитет возрастает, поскольку этот стиль руководства вызывает у подчиненных и доверие, и уважение.

Конечно, на практике у каждого руководителя проявляются черты, присущие всем стилям руководства, но, как правило, доминирует одна из тенденций.

Пожалуй, для коллектива аптеки самый оптимальный стиль управления — именно демократический: такой руководитель в достаточной мере заботится и о людях, и о росте продаж.

Однако при выборе стиля руководства следует учитывать и степень "зрелости" коллектива. Это так называемый ситуационный подход к производству, основанный на том, что в каждом конкретном случае успешное руководство требует особого взаимодействия руководителя и подчиненных. Стиль руководства эффективен, только если он соответствует уровню зрелости подчиненных. Социологи Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидера, согласно которой самые эффективные стили руководства зависят от "зрелости" исполнителей. Под зрелостью подразумевается способность подчиненного самостоятельно выполнять свою работу, принять на себя дополнительную ответственность, стремиться к успеху. Чем больше у подчиненных этих качеств, чем выше образование и больше опыт, тем более зрелыми они считаются.

Низкая степень зрелости коллектива — указывающий стиль руководства. Если в распоряжение руководителя попал коллектив, где подчиненные не хотят или не могут решать поставленные задачи (тем более формировать их сами), руководителю следует прибегнуть к контролирующему стилю руководства, жестко ориентируя людей на задачу и уделяя меньше внимания человеческим от-

ношениям.

Средняя степень зрелости — разъясняющий стиль руководства. Если люди хотят принять ответственность, но не могут из-за недостаточности уровня зрелости, руководителю следует поддерживать энтузиазм подчиненных, поощрять инициативу, большее внимание уделять обучению членов коллектива (например, направить сотрудников на курсы повышения квалификации; поставить менее опытного фармацевта в пару с более "сильным").

Умеренно высокая степень зрелости — стиль участия. Сотрудники знают, что и как выполнять, но не хотят отвечать за выполнение задания. В этом случае продуктивна высокая степень ориентированности на человеческие отношения и малая — на задачу (привлечение подчиненных к принятию решений, повышение мотивации к инициативе).

Высокая степень зрелости коллектива — стиль делегирования. Когда сотрудники могут и хотят нести ответственность, знают, что и как делать, сознают высокую степень причастности к задаче, руководителю достаточно контролировать сам результат, все остальное подчиненные решают и выполняют самостоятельно.

Последний стиль "управления по ситуации" соответствует демократическому. Как правило, образовательный и культурный уровень работников аптек достаточно высок, чтобы коллектив действительно выступал как команда, в которой каждый сам контролирует свои действия. Однако если коллектив аптеки "достался в наследство" после руководителя, практиковавшего другой стиль управления, следует быть готовым к тому, что придется пройти с сотрудниками последовательно несколько "стадий зрелости", соответственно меняя приемы управления, пока коллектив будет готов к наиболее эффективному в условиях аптеки.

Обратная связь

Не только стиль управления зависит от уровня зрелости персонала, есть и обратная связь: руководитель своим отношением к коллективу формирует его отношение к работе. Недооценив ответственность и самостоятельность сотрудников, руководитель рискует неадекватным взаимодействием с подчиненными и в самом деле превратить их в несамостоятельных, незаинтересованных исполнителей. Людям свойственно вести себя соответственно тому, чего от них ждут. И без понимания этого факта никакое движение к более высокому уровню зрелости невозможно.

В любом случае полезно видеть в подчиненном — хотя бы потенциально — творческую, нуждающуюся

в самореализации личность, которой для полного раскрытия просто необходима адекватная система мотивации.

Как заставить хорошо работать?

Психологическая и социологическая аксиома: человек совершенно отказывается работать, если его не мотивировать к труду. Цель должна вдохновлять сотрудника аптеки, в ней должен быть заложен мотивирующий аспект.

Некоторые специалисты предлагают разделять факторы мотивации и факторы демотивации. Как ни странно, к последним относятся как раз те факторы, которыми принято побуждать человека к ударному труду. Например, приличная зарплата или наличие толкового руководителя — казалось бы, эти факторы должны подстегивать и вдохновлять человека. Но нет: денег всегда не хватает, руководитель всегда хоть в чем-то, да виноват. Этими факторами — самими по себе — нельзя в достаточной мере мотивировать человека; напротив, они чаще всего становятся источником недовольства. Остается только свести к минимуму их отрицательное влияние, обеспечив возможно более комфортные условия на этом уровне. Это не значит, что людям не надо платить деньги или что их надо платить как можно меньше. Денег платить нужно столько, чтобы не демотивировать человека: соблюдать уровень зарплаты, начиная с которого человек соглашается работать. А вот как он будет работать, хорошо или плохо, зависит от совсем других причин. Факторы-мотиваторы — это прежде всего характер самой работы (насколько творческая, насколько интересна работнику и т.д.), возможность карьерного роста, отношения в коллективе и т.д.

Для работника аптеки не последнее в списке мотивирующих факторов — сознание реальной пользы, которую он приносит людям своим трудом: его жизнь наполнена смыслом, возможно, он ежедневно меняет к лучшему судьбы десятков людей. Любому человеку необходимо это сознание собственной востребованности! Руководителю аптеки — особенно государственной, с учетом "демотивирующего" уровня заработной платы — важно постоянно поддерживать в сотрудниках понимание того, что их труд приносит неоценимую пользу обществу: это поднимает уровень ответственности персонала за свои действия.

Елена Ханпира

Настоящая публикация начинает цикл статей, посвященных кадровому менеджменту, или искусству управления людьми в фармацевтической организации. Мы расскажем нашим читателям о современных тенденциях на рынке труда, кадровой безопасности, карьерном росте, принципах поощрения, стимулирования и мотивации сотрудников. Данная статья посвящается широко используемому в менеджменте понятию "корпоративная культура". Оно применяется в основном крупными участниками фармацевтического рынка: транснациональными корпорациями, национальными и региональными дистрибьюторами, аптечными сетями. Однако те или иные элементы корпоративной культуры присутствуют в любой организации, независимо от ее размера, видов деятельности и форм собственности. На некоторых особенностях реализации этого понятия мы остановимся ниже.

РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ



Кадровая стратегия в условиях российской экономики

Кадровая стратегия — одна из основных конкурентных стратегий в деятельности любой фармацевтической организации. Российская стратегия управления персоналом обладает рядом особенностей. Во-первых, ограниченность корпоративных финансовых ресурсов сокращает диапазон мер и инструментов управления организацией в целом и ее персоналом в частности. Во-вторых, усложнение технологий производства в соответствии с развитием научно-технического прогресса в мире, глобализация и интернационализация в мировой экономической и политической

сферах привели к усложнению менталитета работника, эмоциональная и психическая сферы которого оказывают все большее воздействие на конечный результат труда. В-третьих, общее состояние экономики России изменяется слишком быстро для того, чтобы его можно было прогнозировать и принимать превентивные меры.

Не зарплатой единой...

Управление персоналом относится к деятельности, сочетающей в себе такие полярные направления развития и воздействия, как финансовый анализ и гуманное отношение к людям, работающим в организации; материальное стимулирование и психологические технологии управления.

Концепция непрерывного обуче-

ния в течение всей профессиональной жизни (Long Life Learning) становится все более популярной в различных сферах бизнеса. Несмотря на развитие информационных технологий, все большее внимание уделяется человеческим ресурсам, играющим значимую роль в стратегическом развитии компании и ее конкурентоспособности. Сегодня наблюдается конкуренция между умениями, идеями, усилиями и поведением людей, работающих в компаниях. Одна "сумасшедшая" идея может изменить не только организацию, но и ситуацию на рынке в целом.

Время активного применения финансового менеджмента в качестве единственного эффективного инструмента управления персоналом прошло безвозвратно. В современном бизнесе не "деньги делают деньги", а люди

делают деньги. Причем не только и не столько для себя, но для организации и общества в целом.

Для того чтобы люди находили счастье в своей работе, необходимы три условия:

- работа должна быть им по силам;
- она не должна быть изнуряющей;
- ей обязательно должен сопутствовать успех.

Специфические особенности менталитета российского человека отражаются и на его трудовой деятельности. Интерес к материальной стороне жизни всегда сочетался с не менее сильным интересом к философским и психологическим аспектам работы. И по христианским заповедям, и по правилам, действовавшим в социалистическую эпоху, труд должен прежде всего приносить общественную пользу, а не быть средством для достижения личных целей. Влияние традиций прослеживается и сегодня, что подтверждают данные социологических опросов: по мнению 61 процента москвичей, карьере можно считать состоявшейся, если у человека есть работа, соответствующая его способностям и интересам, и лишь 39 процентов опрошенных связывают успешность карьеры с большими заработками.

Таким образом, психологические методы управления и создание в организации нематериальной системы стимулирования и мотивации, основанной на корпоративной культуре, занимают важнейшее место в кадровом менеджменте.

Карьерный рост

Формирование системы корпоративной культуры может основываться на возможностях карьерного роста сотрудников. Желание занимать более высокую должность может быть обусловлено различными мотивами. Для кого-то важно постоянно расти и развиваться, другими движет стремление попробовать себя в новом качестве, третьими — жажда власти хотя бы над своими подчиненными, а кому-то просто необходимо доказать себе и окружающим, что он достоин большего.

Кадровая политика большинства западных фирм предоставляет сотрудникам возможность карьерного роста в рамках одной компании. До на-

чала перестройки такой подход был распространен и на наших предприятиях. В коммерческих структурах, появившихся в период развития рыночных отношений, подобное развитие событий — редкость. Для построения кадровой политики, предусматривающей карьерное продвижение сотрудников, необходимо знать стратегию развития организации хотя бы в среднесрочной перспективе. В условиях нестабильности, свойственной российскому рынку, это непросто.

Преобразования компаний

Вопрос о корпоративной культуре становится наиболее актуальным в момент преобразований в компании. Слияние и поглощение компаний, смена собственников, реорганизация структуры, внедрение новых технологий и управленческих систем, развитие новых направлений бизнеса — изменения, характерные для развивающейся организации. Однако, по данным экспертов, почти половина приобретенных компаний продается в течение следующих пяти лет, а некоторые специалисты утверждают, что около 90 процентов объединений никогда не достигают планируемых показателей. Обеспечение эффективности изменений, избежание конфликтов в коллективе при предъявлении новых корпоративных ценностей, сохранение стабильности в новых условиях — все это должна обеспечить корпоративная культура, которая каждый раз выстраивается в соответствии с новой стратегией.

Корпоративная культура

Под корпоративной культурой традиционно понимается система общих ценностей, убеждений, гласных и негласных норм поведения, разделяемых большинством членов организации и определяющих управляемость компанией, скорость и качество ее реакции на вызовы внешней среды. Эта система — своеобразный механизм воспроизведения устоявшихся ценностей компании.

Формирование корпоративной культуры — сложный и многоступенчатый процесс, подразумевающий системную работу по налаживанию обоюдного взаимопонимания между управляющими и менеджерами среднего и младшего звена, а также между персоналом и общественностью.

Должны быть созданы условия для полного раскрытия потенциала работников через мобилизацию их интересов, мотивацию и удовлетворение потребностей. При этом акцент делается на коммуникации, деловое общение и обучение, а не на дисциплинарные методы.

Корпоративная культура существует в любой организации, независимо от того, проявляет руководство интерес к ее существованию или нет. Она создается работающими в ней людьми, и именно они — главные участники процесса изменений. Важно, чтобы процесс изменения организационной культуры был управляемым.

Формирование корпоративной культуры должно происходить на всех уровнях организации. Определяет основу корпоративной культуры во всех крупных компаниях топ-менеджмент. "Проводниками" идей становятся представители среднего звена управления.

С чего начать?

Прежде чем внедрять в компанию новые принципы, руководители должны ответить на следующие вопросы: каковы ключевые элементы старой и новой организационной структуры? какие новые обычаи следует создать? будет ли реальное поведение высшего руководства поддерживать новые ценности или противоречить им?

Для овладения корпоративной культурой применяются такие механизмы, как привлечение сотрудников к решению важных для организации задач, корпоративный стиль и символика, постоянное информирование сотрудников о происходящих в компании изменениях.

Основные направления работы по развитию корпоративной культуры реорганизованных компаний: повышение лояльности сотрудников, определение стратегии и целей организации, формирование требований к единой корпоративной культуре. В этой работе логично выделять несколько этапов.

Анализ корпоративной культуры

Анализ корпоративной культуры сводится к поиску общих ценностей у новых сотрудников, пришедших из других организаций, и у тех, кто давно работает в компании. Выявляется, что за люди работают в компании, что

им нужно для реализации поставленных задач. Наиболее эффективные методы подобной диагностики:

- интервью с руководителями;
- анализ корпоративных документов;
- проведение опросов.

Обычно оцениваются такие критерии, как результативность и прибыльность бизнеса, клиенты, акционеры, эффективность команды менеджеров и сотрудников, лидерство на рынке, доверие, репутация и надежность. С помощью проведенного анализа выявляются факторы, препятствующие сближению культур сотрудников (например, повышенный уровень эмоциональной напряженности, который часто связан с недостатком информации, отсутствие единого образа организации, различия в приоритетах).

После этого формируются стратегия и ценности новой корпоративной культуры, создается корпоративный кодекс, прописываются система компетенций, процедуры управления персоналом, учебные программы, придумываются корпоративные традиции.

Новые ценности транслируются сотрудникам на специально организованных семинарах и конференциях. Это могут быть конференции для топ-менеджмента, отдельные семинары для среднего менеджмента, общие семинары по единой программе для всего персонала компании, а также учебные занятия и разовые встречи руководителей с персоналом. В качестве инструментов развития диалога с сотрудниками используются: корпоративная газета, интерактивный сайт, производственные совещания, деловые игры для менеджмента.

Транснациональные фармацевтические корпорации и другие участники крупного бизнеса используют для коммуникаций корпоративную Интернет-систему (внутрикорпоративный электронный ресурс). Она позволяет сотрудникам во всем мире одновременно получать самую последнюю и актуальную информацию, касающуюся деятельности компании (новые назначения, результаты последних совещаний директоров, информация о результатах продаж, официальные пресс-релизы, стоимость ценных бумаг на фондовых рынках и т.п.). Локальные Интернет-страницы могут предоставлять информацию на языке соответствующей страны, что расширяет доступность информации для всех сотрудников.

Многие крупные участники рынка

для того, чтобы эффективно доводить до сотрудников политику, планы и намерения администрации, издают корпоративный журнал, который выходит в различных городах под общим названием, имеет единую концепцию и стиль, информируя сотрудников о новостях конкретного региона.

Проведение подобной работы с персоналом позволяет решить массу задач:

- широкое вовлечение персонала в реализацию изменений;
- улучшение производственного климата;
- обеспечение корпоративной идентичности сотрудников;
- закрепление новых моделей поведения;
- определение общих путей достижения целей;
- совместная оценка внутренних ресурсов;
- определение наиболее эффективных сотрудников.

Главная цель — создание командного духа — необходимого условия делового успеха.

Участие руководства обязательно

Активное участие руководства в разработке и внедрении намечаемых изменений способствует большей эффективности этих процессов. В обсуждении изменений не должно быть запретных тем.

Модель поведения руководства должна основываться на следующих принципах:

- открытость;
- готовность слушать;
- принятие аргументов оппонентов, если они оказываются сильнее.

Такая позиция позволяет наладить обратную связь с сотрудниками, благодаря которой они чувствуют большую определенность в жизни компании.

Дух и буква

Корпоративная культура представляет собой некую идею или философию, общую для всех сотрудников компании вне зависимости от их служебного статуса и профессиональных обязанностей. Подобная система может считаться жизнеспособной, если она основывается не на формальных тре-

бованиях (например, к внешнему виду сотрудников), а на общечеловеческих ценностях: уважении к личности, соблюдении принципов деловой и профессиональной этики в отношениях между партнерами, персоналом, при общении с потребителями. Важно, чтобы эти требования не имели только декларативный характер (например, "быть этичными и гуманными"), а основывались на реальной совместной деятельности и личной культуре и гуманности каждого сотрудника. Нельзя декларировать внимательное, уважительное и заботливое отношение к клиентам и при этом грубо и бездушно обращаться с собственными сотрудниками — подобное нельзя скрыть, и о корпоративной культуре здесь говорить не приходится. Люди интуитивно готовы воспринимать те или иные принципы, если они отвечают общепринятым нормам морали и этики, и если руководство само соблюдает эти принципы.

Внешние проявления корпоративной культуры должны вытекать из общих корпоративных представлений и быть второстепенными. Дисциплинарные требования, пожелания к внешнему виду сотрудников поясняются во время устройства на работу. Многие компании отказываются от строгой регламентации требований к одежде, а определяют лишь некоторые обязательные атрибуты. Строгие установки приходиться на работу в одежде определенных цвета или стиля, запрет на некоторые фасоны, формулировка фраз, которыми сотрудник должен отвечать на телефонный звонок, другие формальные требования у многих людей (особенно творческих) вызывают непонимание или внутреннее неприятие.

Как ведутся бизнес-процессы?

Корпоративная культура должна определять стиль ведения бизнес-процессов. Если решения принимаются централизованно и имеют стратегическое значение, то выстраивается управленческая иерархия, схема прохождения документов и информации. Если вопрос относится к сфере деятельности отдельного подразделения, то целесообразно и логично его решать внутри подразделения с непосредственным руководством. Определяются также правила сотрудничества с партнерами и потребителями, регламентируются возможности представления подарков и вручения сувениров.

Слово не воробей

Налаживанию неформальных дружеских отношений способствуют общие корпоративные мероприятия: традиционные праздники, личные даты сотрудников (дни рождения, юбилеи, свадьбы), учеба, тренинги, совместный отдых.

К элементам корпоративной культуры относятся "ходячие" истории, легенды и мифы, традиции, связанные с историей организации, ее успехами, уникальными профессиональными результатами ее сотрудников и церемониями. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда большее влияние на людей, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

PR-поддержка

Сегодня многие крупные компании при проведении мероприятий по внедрению корпоративной культуры привлекают специалистов PR-агентств, способных беспристрастно оценить процессы изменений и необходимые для этого ресурсы. Актуальность привлечения обусловлена тем, что деятельность направленная на формирование имиджа организации, как во внутренней, так и во внешней среде, тесно связана с корпоративной культурой.

Каждая организация озабочена вопросами собственного имиджа. Отношения, которые складываются между сотрудниками, определяют общую культуру в организации. Во вновь созданной компании придется начинать с выстраивания партнерских отношений как внутри организации, так и с внешней средой. А к этим позитивным отношениям могут быть позже приложены внешние правила и церемонии, факторы корпоративной культуры.

Общее содержание элементов корпоративной культуры:

1. Осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своего настроения, другие — поощряют его внешнее проявление и т.п.).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устных, письменных, невербальных коммуникаций, "телефонного права"; жаргон, аббревиатуры, жестикюляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принад-

лежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа, маникюр и т.п.).

4. Организация питания работников (наличие или отсутствие таковой).

5. Осознание времени и его использование (степень относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка (Time Table) и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени).

6. Взаимоотношения между людьми (по возрасту и полу, статусу и власти, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов).

7. Ценности (как набор ориентиров того, что такое хорошо, и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей корпоративной жизни (свое положение, титулы или саму работу) и как эти ценности сохраняются.

8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, свои силы, взаимопомощь, этическое поведение, справедливость; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии; влияние религии и морали).

9. Процесс развития работника и обучение (бездумное или осознанное выполнение работы; отказ от логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность, разделение и замещение работы, чистота рабочего места, качество работы,

индивидуальная или групповая работа, карьерный рост).

Своевременное и грамотное проведение всех процедур, связанных с внедрением и реализацией на практике корпоративной культуры, позволяет сегодня многим фармацевтическим компаниям занимать устойчивые позиции на рынке, приумножать свою рыночную стоимость и доходы акционеров. Если каждый сотрудник искренне воспринимает их как собственные устремления, то это способствует формированию единой команды, нацеленной на общий результат, где каждый человек не только в полной мере раскрывает собственные способности, но и чувствует поддержку коллег.

Таким образом, говоря о корпоративной культуре, руководителям всегда следует помнить мудрость, изреченную философом Гераклитом, — "Скрытая гармония лучше явной".

Требования корпоративной культуры должны соответствовать и тщательно соблюдению российского трудового законодательства. В следующей публикации будут рассматриваться вопросы правового регулирования управления персоналом организации.

*Елена Захарочкина,
к. ф. н.*

МЕБЕЛЬ ДЛЯ АПТЕК

Производственно-коммерческая фирма "ДОММ"



**ПРАКТИЧНО
УДОБНО
ДОСТУПНО**

Гибкая система скидок

**РАССРОЧКА
ПЛАТЕЖА**






140408, г. Коломна Московская обл., Парковый пр-д, д. 5
Тел.: 15-48-92, тел./факс: 14-84-60
Код г. Коломны (0966), из Москвы и области (26)
E-mail: pto@domm.kolomna.ru