

ІТМО

**Д.С. Бурцев, Е.С. Гаврилюк, А.Г. Изотова,
А.В. Константинов, И.Н. Леонтьева,
Н.А. Литвинова**

РАБОТА В КОРПОРАЦИИ: БИЗНЕС-КУЛЬТУРА И КАРЬЕРА



**Санкт-Петербург
2025**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

**Д.С. Бурцев, Е.С. Гаврилюк, А.Г. Изотова,
А.В. Константинов, И.Н. Леонтьева,
Н.А. Литвинова**

**РАБОТА В КОРПОРАЦИИ:
БИЗНЕС-КУЛЬТУРА И КАРЬЕРА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

РЕКОМЕНДОВАНО К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ
В УНИВЕРСИТЕТЕ ИТМО

по направлению подготовки 27.04.05 «Инноватика», 38.04.01
«Экономика», 38.04.05 «Бизнес-информатика» в качестве практикума для
реализации основной профессиональной образовательной программы
высшего образования магистратуры

ИТМО

Санкт-Петербург
2025

Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Константинов А.В., Леонтьева И.Н., Литвинова Н.А. Работа в корпорации: бизнес-культура и карьера. – СПб: Университет ИТМО, 2025. – 153 с.

Рецензент(ы):

Третьяков Александр Георгиевич, доктор экономических наук, заместитель директора ФБУ «СПбНИИЛХ»

Учебное пособие по курсу «Работа в корпорации: бизнес-культура и карьера» включает базовый лекционный материал, вопросы для самопроверки и задания для практических (семинарских) занятий, в которых рассматриваются основные темы в рамках данной дисциплины. Представленные материалы могут быть использованы как для проведения практических занятий с целью систематизации и закрепления теоретических знаний, организации самостоятельной работы студентов, так и для осуществления промежуточного контроля уровня освоения компетенций дисциплины. Разнообразные формы заданий обеспечивают возможность реализации персонифицированного подхода в обучении студентов с учетом индивидуальных предпочтений в отношении форм закрепления теоретического материала.

ИТМО

ИТМО (Санкт-Петербург) – национальный исследовательский университет, научно-образовательная корпорация. Лидер федеральной программы «Приоритет-2030», в рамках которой реализуется программа «Университет открытого кода». В основе модели Университета ИТМО лежат такие ценности, как академическая свобода, поддержка начинаний студентов и сотрудников, распределенная система управления, приверженность открытому коду, бизнес-подходы к организации работы. Образование в университете основано на выборе индивидуальной траектории для каждого студента. ИТМО пять лет подряд – в сотне лучших в области Automation & Control (кибернетика) Шанхайского рейтинга. По версии SuperJob занимает первое место в Петербурге и второе в России по уровню зарплат выпускников в сфере IT.

© Университет ИТМО, 2025

© Бурцев Д.С., Гаврилюк Е.С., Изотова А.Г., Константинов А.В., Леонтьева И.Н., Литвинова Н.А., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
Раздел 1. Бизнес-культура в деятельности корпорации.....	5
1.1. Основы корпоративного менеджмента.....	5
1.2. Бизнес-культура: типы, функции и элементы.....	29
1.3. Создание и управление командами.....	43
Раздел 2. Управление талантами и формы управления карьерой.....	61
2.1. Современные методы управление талантами.....	61
2.2. HR-бренд корпорации.....	79
2.3. Формы управления карьерой в корпорации.....	104
Раздел 3. Планирование профессиональной карьеры.....	118
3.1. Методы и инструменты карьерного развития.....	118
3.2. Личный бренд и основы самопрезентации.....	134
Список использованной литературы.....	151

ВВЕДЕНИЕ

В условиях стремительных изменений бизнес-среды и глобализации корпоративных процессов понимание принципов функционирования корпораций и построение карьеры в них имеет особое значение. Студентам, выбирающим траекторию жизненного развития, связанного с работой в корпорации, важно знать, какие факторы определяют успех, какие компетенции востребованы и как эффективно развивать свою карьеру в такой среде.

Учебное пособие поможет студентам разобраться в ключевых аспектах корпоративного управления, деловой культуре, управлении человеческими ресурсами и стратегическом развитии карьеры. Пособие построено в соответствии с программой курса «Работа в корпорации: бизнес-культура и карьера», читаемого на факультете технологического менеджмента и инноваций Университета ИТМО с 2023 года.

В первом разделе рассматриваются основы корпоративного управления, типология деловой культуры, ее функции и элементы, а также механизмы создания команд и управления ими. Второй раздел посвящен современным методам управления талантами, формированию HR-бренда компании и различным подходам к управлению карьерой сотрудников. Третий раздел посвящен методам и инструментам планирования карьеры, развитию личного бренда и основам самопрезентации.

Теоретические материалы, представленные в пособии, помогут получить знания об основах корпоративной культуры, деловой коммуникации и нетворкинга, особенностях создания и управления командами и практических инструментах карьерного развития. Методические рекомендации направлены на приобретения учащимися умений адаптироваться к корпоративной среде и быстро интегрироваться в команды, управлять личным брендом внутри компании, решать бизнес-кейсы и работать в команде. Практические задания помогут подготовиться к реальным профессиональным ситуациям и сформировать навыки управления кросс-функциональными проектами, составления резюме и разработки индивидуального плана развития карьеры.

Учебное пособие предназначено для студентов магистратуры образовательной программы «Технологии и стратегии бизнес-трансформации (направление подготовки 27.04.05 «Инноватика», 38.04.01 «Экономика», 38.04.05 «Бизнес-информатика») и способствует развитию таких надпрофессиональных компетенций как «Работа в командах», «Самоорганизация» и «Управление проектами».

Преподаватели и студенты могут использовать пособие в качестве дополнительного и расширяющего материала к лекционному курсу, а также при проведении практических занятий.

РАЗДЕЛ 1. БИЗНЕС-КУЛЬТУРА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАЦИИ

1.1 ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Что такое корпорация?

Слово «корпорация» произошло от латинского «корпус» («corpus» в исходной транскрипции). Т.е. буквальный перевод – корпус, тело. Следовательно, корпорация в общей трактовке – это объединение нескольких объектов в одну структуру по какому-либо единому признаку. Например, студенты нескольких высших учебных заведений объединяются в студенческую корпорацию (ее некоммерческую форму).

Если говорить про бизнес, то корпорация – организация бизнеса, основанная на долевой собственности и раздельной функции собственника и управления.

В соответствии с *п. 1 ст. 65.1 Гражданского кодекса Российской Федерации корпоративными юридическими лицами (корпорациями) являются юридические лица, учредители (участники) которых обладают правом участия (членства) в них и формируют их высший орган.* В противоположность корпорациям унитарными называются юридические лица, учредители которых не становятся их участниками и не приобретают в них прав членства.

Признаки и функции корпораций.

Организация имеет статус юридического лица, зарегистрированного в соответствии с государственным законодательством.

- Учредители (учредитель) юридического лица имеют право членства в созданной организации.
- Учредители принимают участие в руководстве деятельностью организации.
- Имущество корпорации принадлежит ее членам в долях, зафиксированных в Уставе компании.
- Следует отметить, что в разных государствах в признаках корпоративного юридического лица, а также в правах и обязанностях ее членов могут быть некоторые отличия, но суть корпорации не меняется.

Для сведения: юридические лица, признаки которых не совпадают с вышеперечисленными, называются унитарными организациями.

Виды корпораций.

Можно выделить разновидности корпораций по следующим признакам:

А) В зависимости от цели деятельности:

- *Коммерческие.* Данные объединения делят в зависимости от типа ответственности. Корпорации с ограниченной ответственностью — это организации, в которых участники несут ответственность только в пределах

своих вкладов в уставный капитал (общества с ограниченной ответственностью) или стоимости принадлежащих им акций (акционерные общества), и их личное имущество не используется для погашения долгов компании (кроме случаев преднамеренного банкротства). Также выделяют формы с полной ответственностью (индивидуальные предприниматели, полные товарищества, главы крестьянских (фермерских) хозяйств) и смешанные формы (товарищества на вере, где полные товарищи несут полную ответственность, а коммандитисты — только в пределах вклада, а также производственные кооперативы, члены которых несут субсидиарную ответственность в размерах, установленных уставом).

- *Некоммерческие.* Объединения, которые не преследуют цель получения прибыли. Зачастую – это политические, правительственные, муниципальные или городские корпорации. Также сюда можно включить просветительные, благотворительные и религиозные объединения. В число корпораций входят как коммерческие, так и некоммерческие организации. Примеры: потребительские кооперативы, общественные организации, общественные движения, ассоциации (союзы), нотариальные палаты, товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, общины коренных малочисленных народов РФ, адвокатские палаты, адвокатские образования, являющиеся юридическими лицами.

Б) По содержанию деятельности:

- *Производственные.* Созданы для внедрения разработок, организации маркетинговых проектов, сбыта и производства товаров и услуг в конкретном сегменте рынка. Такие объединения используют только свои ресурсы для выхода на фондовый рынок. В состав часто входят дочерние корпорации, находящиеся на базовых уровнях. Они занимаются оперативным управлением производства, учитывая ключевые интересы корпорации;

- *Инвестиционные.* Еще их называют интегрированными бизнес-группами. Это финансовые многопрофильные холдинги, не занимающиеся производством товаров и услуг. Они приобретают активы других компаний, ведут контроль доходности и движения капиталов, управляют финансовыми рисками, организуют обороты и эмиссию ценных бумаг, занимаются назначением руководителей, входящих в состав холдинга и в дальнейшем, влияют на определение стратегии ведения бизнеса.

В) По форме собственности:

- *Семейные.* Сюда можно отнести объединения, созданное Рокфеллером, Фордом, Ротшильдами и другими семьями. Такие корпорации оказывают огромное влияние на создание конкурентоспособной экономики в таких странах, как Япония, США Франция, Италия, ФРГ. Но в условиях современного рынка практически не осталось компаний, которые принадлежали бы одному человеку или семье;

- *Государственные.* Объединения некоммерческого типа, созданные для выполнения задач, в первую очередь важных для общества. Одна из таких задач – это справедливое распределение финансовых ресурсов. Радикально настроенные либеральные экономисты выражают возмущение по поводу создания государственных объединений, мешающих свободному функционированию рынка. Но, как пример можно рассмотреть созданную в Сингапуре государственную корпорацию, работу которой одобрил практически каждый радикально настроенный либерал. Также она является местным примером эффективного участия в глобализации. Инициатором такой политики корпорации выступает её руководитель Ли Куан Ю. Корпорация не производила какие-либо товары, но планомерно содействовала развитию экономики, что в результате помогло развить экономику страны до уровня США;

- *Публичные.* Такие корпорации находятся под влиянием большого количества акционеров. При этом, ни один из них не владеет контрольным пакетом акций. Активы находятся в руках у сотен тысяч физических лиц. Таким образом, они имеют возможность перевести свои сбережения в инвестиции. Такие объединения в своей деятельности опираются на общественную оценку социальной ответственности.

Функции корпорации.

Ключевые функции корпорации – это:

- *Непрерывность деятельности и получения прибыли.* Это означает, что корпорация должна иметь возможность вести эффективную деятельность, даже если сотрудники начнут увольняться или возникнут какие-либо другие форс-мажорные обстоятельства, сопровождающиеся убытками;

- *Выбор генерального директора.* После назначения на должность, данный специалист должен контролировать работу корпорации и следить за соответствием с местными и государственными законами, положениями и правилами;

- *Постепенное увеличение прибыли.* Если это коммерческое объединение, его деятельность должна сопровождаться поэтапным увеличением прибыли, что впоследствии приводит к развитию рынка и экономики государства в целом;

- *Эффективное управление ресурсами.* Если корпорация занимается производством товаров, для этого следует использовать достаточное количество сырья, чего можно добиться только за счёт налаженной работы с поставщиками. Также нужно регулярно проверять качество произведённых товаров, особенно если сырьё часто закупается у новых поставщиков.

Определение корпоративного менеджмента/управления.

Многие российские предприниматели, не знакомые с корпоративным управлением, считают, что совет директоров работает именно определенным образом – без повестки, без подготовки, без обсуждения, голосуя по указке собственника компании, и что совет представляет собой собрание интриганов и ретроградов. Единого определения понятия корпоративного управления нет, существующие сегодня определения отражают специфический подход их авторов (инвесторы или регуляторы финансовых рынков, международные организации или теоретики менеджмента). Рассмотрим различные подходы к определению этого термина в таблице 1.

Таблица 1 - Различные подходы к определению понятия корпоративного управления [23]

Источник	Определение корпоративного управления
Международная финансовая корпорация (IFC)	Структуры и процедуры управления корпорацией и контроля за ними
Совет институциональных инвесторов США (Council of Institutional Investors)	Корпоративное управление направлено на усиление ответственности перед акционерами, защиту их прав и обеспечение справедливого отношения к ним в финансовых вопросах.
Министерство финансов Великобритании	Система, в рамках которой сотрудники, ответственные за учетную политику в корпорации, выполняют свои обязанности по внедрению эффективных механизмов управления, охватывающих финансовый мониторинг и контроль
Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР, OECD)	Система управления и контроля над компаниями. Определяет распределение прав и обязанностей между ключевыми участниками корпоративных отношений, включая совет директоров, менеджмент, акционеров и другие заинтересованные стороны, а также формирует регламенты и процессы для принятия решений, постановки целей компании, их достижения и последующего контроля.

Несмотря на различные подходы, все определения содержат общие элементы (рис. 1).



Рисунок 1 – Общие элементы понятия корпоративное управление в различных подходах к его определению

Участники корпоративных отношений.

1. Акционеры – являются инвесторами организации, заинтересованы в получении дивидендов и высоком курсе акции в случае их продажи;

2. Наемные менеджеры – осуществляют все основные функции управления;

3. Персонал организации – непосредственно участвует в производственно-хозяйственной деятельности организации;

4. Государственные органы управления – формируют нормативно-правовую базу корпоративных отношений;

5. Кредиторы – участвуют в финансировании, производственно-хозяйственной и иной деятельности корпораций.

6. Региональные и местные органы управления – имеют возможность влиять на деятельность компании в основном через местные налоги.

Ключевыми субъектами корпоративных отношений традиционно являются владельцы компаний и их менеджеры. Однако за последние двадцать

лет наметилась тенденция к расширению круга активных участников корпоративного управления, включая сотрудников компании, кредиторов, государственные учреждения, деловых партнеров и другие заинтересованные стороны.

Необходимость корпоративного управления и его суть.

Концепция корпоративного управления основана на проблеме агентских издержек, возникшей в результате разделения функций собственности и управления. Акционеры, не имеющие возможности самостоятельно управлять компанией, передают эту ответственность наемным менеджерам, что создает конфликт интересов между ними как ключевыми участниками корпоративных отношений. Собственники заинтересованы в высокой прибыльности бизнеса, укреплении его долгосрочных позиций и снижении инвестиционных рисков, стремясь получить максимальную отдачу от вложенных средств. Однако, как обладатели прав на остаточный доход, они получают выплаты в последнюю очередь и не имеют договорных гарантий компенсации. В то же время менеджеры часто сосредоточены на расширении компании, повышении собственного статуса и других личных целях [23].

Теория агентских издержек, сформулированная Майклом Дженсенем в 1986 году, объясняет это противоречие с помощью концепции свободных денежных потоков. Согласно этой теории, если у компании есть значительные свободные денежные средства, но нет прибыльных инвестиционных проектов, менеджеры могут избежать выплаты дополнительных дивидендов акционерам, направив ресурсы на сомнительные слияния и поглощения. В результате их стремление к росту компании, карьерным достижениям и личной выгоде противоречит интересам акционеров, нацеленных на повышение стоимости компании. Для разрешения данного конфликта акционеры несут издержки или агентские затраты (рис. 2).



Рисунок 2 – Виды агентских затрат

Основной целью системы корпоративного управления является минимизация агентских издержек, что способствует повышению стоимости компании для инвесторов. Смысл корпоративного управления заключается в том, что оно представляет собой совокупность организационных и методических решений, обеспечивающих управление корпорациями и направлено на реализацию двух альтернативных целей (рис. 3) [3].

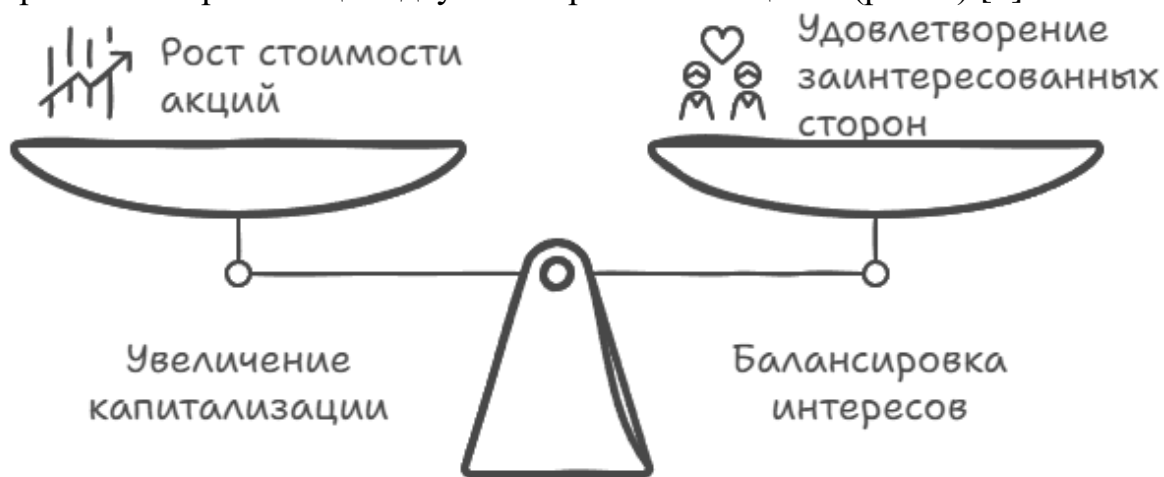


Рисунок 3 – Соблюдение баланса капитализации компании и уровня удовлетворенности акционеров

Корпоративное управление – составная часть менеджмента, осуществляемая высшим уровнем управления, с учетом интересов держателей акций и прочих лиц, деятельность которых связана с корпорацией. Эффективное корпоративное управление устанавливает баланс между экономическими и социальными целями, между индивидуальными и общественными интересами, а также обеспечивает стабильное и устойчивое функционирование компании. Такая система подразумевает наличие определенных отношений между менеджерами компании, ее советом директоров, акционерами и другими заинтересованными субъектами.

Отношения между акционерами и менеджерами основаны на том факте, что акционеры инвестируют капитал, ожидая отдачи от своих инвестиций, а менеджеры управляют компанией, регулярно предоставляя прозрачную финансовую отчетность. Для защиты интересов акционеров создается наблюдательный орган (например, совет директоров или наблюдательный совет), который осуществляет стратегическое управление и контролирует деятельность менеджеров. Менеджеры отчитываются перед этим органом, а он, в свою очередь, отчитывается перед акционерами через общее собрание. Регулирование этих отношений осуществляется с помощью механизмов управления, контроля и бухгалтерского учета.

Отличие корпоративного управления от сходных понятий.

Корпоративное управление часто отождествляют с общим управлением компанией, то есть с менеджментом. Эта путаница возникла из-за различий в значении английского слова *governance*, которое ближе к понятию «руководство», хотя в русском языке «корпоративное управление» остается более привычным вариантом.

Основной функцией менеджмента является оперативное управление бизнесом, в то время как корпоративное управление отвечает за создание механизмов подотчетности и баланс интересов всех участников корпоративных отношений. Оно занимает более высокий уровень в системе управления организацией, находясь над руководством. Однако оба эти элемента взаимосвязаны, и точкой их пересечения является стратегия развития компании.

Принципы корпоративного управления.

Концепция корпоративного управления ОЭСР строится на четырех ключевых принципах (рис. 4).



Рисунок 4 – Ключевые принципы корпоративного управления

Одноярусная и двухъярусная (одноуровневая и двухуровневая) модели корпоративного управления.

В мире существует две принципиально разные модели корпоративного управления (рис. 5):

- *Одноуровневая модель*, англосаксонская, свойственная британским и американским компаниям.
- *Двухуровневая модель*, свойственная европейским компаниям, которая законодательно закреплена и у нас.

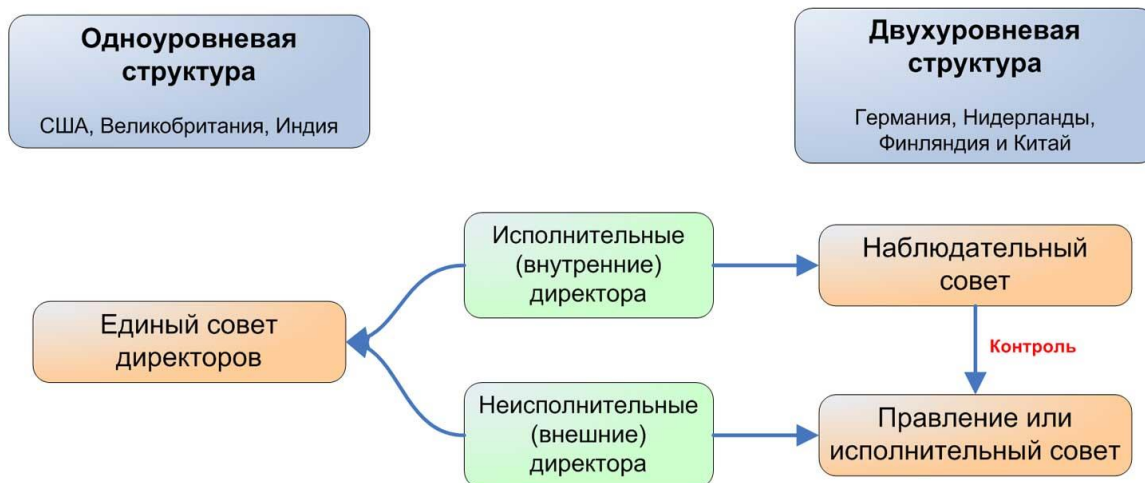


Рисунок 5 - Одноуровневая и двухуровневая модели корпоративного управления

У каждой из моделей свои плюсы и минусы. Если провести аналогию с государственным устройством, то спор идет между «президентской» и «парламентской» моделями управления.

Основное отличие моделей в том, что в одноуровневой модели глава совета директоров часто объединяет в себе должности главы наблюдательного совета и исполнительного директора. При этом другие исполнительные директора, которых в двухуровневой модели называют членами правления, входят в состав совета директоров, который одновременно исполняет роль наблюдательного совета.

При одноуровневой модели управления правление, в состав которого входят наемные менеджеры, и наблюдательный совет, состоящий из владельцев бизнеса или их представителей, образуют единый рабочий орган. В то же время Совет директоров передает часть своих функций специализированным комитетам, таким как комитет по аудиту, комитет по назначениям и вознаграждениям. В американских компаниях принято привлекать в состав Совета директоров независимых членов, которые выступают в качестве консультантов или эдвайзеров и обладают опытом работы в соответствующей отрасли.

В двухуровневой модели, которая характерна для компаний континентальной Европы и некоторых стран СНГ, есть четкое разделение двух должностей – главы наблюдательного совета и главы правления, которого также иногда называют главным исполнительным директором. В двухъярусной модели в состав наблюдательного совета также часто входят независимые, неисполнительные директора, которые обязаны защищать интересы собственников и инвесторов.

В состав правления обычно входят только исполнительные директора. В любой компании есть главный коммерческий директор, главный финансовый директор, главный риск-менеджер, главный операционный директор, главный IT-директор и главный директор по данным.

Поскольку в двухъярусной модели есть четкое разделение между членами правления (наемными менеджерами) и членами наблюдательного совета (представителями собственников и инвесторов), то функции наблюдательного совета не делегируются независимым комитетам, как в одноярусной модели.

Национальные модели корпоративного управления

Системы корпоративного управления различаются в зависимости от страны. Различия касаются распределения полномочий между советом директоров и исполнительными органами, структуры акционерного капитала, а также степени вовлеченности и роли заинтересованных сторон в деятельности компании. Формирование той или иной системы корпоративного управления определяется культурными и экономическими особенностями, а также уровнем развития фондового рынка. Взаимодействие этих факторов определяет существование различных «моделей корпоративного управления». Традиционно выделяют три основные модели: англо-американскую, немецкую (рейнскую) и японскую.

Англо-американская модель. Основные экономические особенностями, повлиявшие на формирование англо-американской модели, представлены на рисунке 5.



Рисунок 5 – Экономические особенности, повлиявшие на формирование англо-американской модели

6.) Выделяют следующие преимущества англо-американской модели (рис. 6.)



Рисунок 6 – Преимущества англо-американской модели

Основные недостатки англо-американской модели представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Недостатки англо-американской модели

Характерной чертой англо-американской модели корпоративного управления является "унитарный" (одноуровневый) совет директоров, который объединяет как исполнительных членов (топ-менеджеров компании), так и неисполнительных членов, не входящих в штат компании. Среди последних есть "независимые" директора, которые не имеют никаких других связей с организацией, кроме участия в совете директоров. В последние годы, на фоне корпоративных скандалов и дел о банкротствах, вызванных мошенничеством руководства и недостаточным контролем со стороны советов директоров, компании все чаще увеличивают долю независимых директоров.

Немецкая (рейнская) модель корпоративного управления сформировалась в контексте следующих экономических особенностей (рис. 8).



Рисунок 8 – Экономические особенности, повлиявшие на формирование немецкой (рейнской) модели

Немецкая модель корпоративного управления имеет ряд преимуществ (рис. 9).



Рисунок 9 – Преимущества немецкой (рейнской) модели

Однако у этой модели есть недостатки, которые представлены на рисунке 10.



Рисунок 10 – Недостатки немецкой (рейнской) модели

Ключевой особенностью немецкой модели является двухуровневая структура совета директоров: он разделен на наблюдательный совет, состоящий из внешних директоров (которые не являются сотрудниками компании), и правление. В состав наблюдательного совета должны входить представители банков и сотрудники компании.

Японская модель корпоративного управления имеет следующие особенности (рис.11)

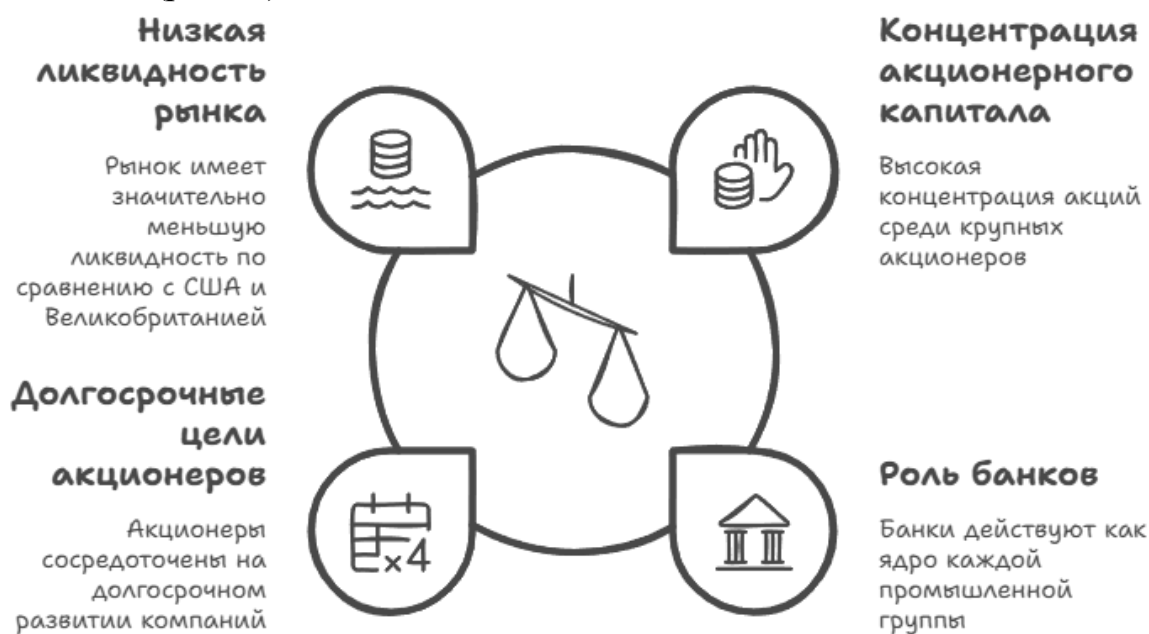


Рисунок 11 – Экономические особенности, повлиявшие на формирование японской модели

Преимущества японской модели корпоративного управления представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Преимущества японской модели

Недостатки японской модели приведены на рисунке 13.

Хотя структура советов директоров в японских компаниях формально напоминает американскую модель, на практике около 80% публичных компаний Японии не имеют независимых директоров. В этом аспекте японская система похожа на немецкую, поскольку советы директоров действуют в интересах компании. Однако, в отличие от немецкой модели, японская система не предусматривает участия в совете представителей банков и сотрудников

компаний. Большинство членов японских советов директоров – это либо действующие топ-менеджеры, либо бывшие руководители.



Рисунок 13 – Недостатки японской модели

Элементы упомянутых моделей корпоративного управления можно найти и в других странах.

Во Франции корпоративное управление имеет также определенные особенности (рис. 14).

В Швеции действует система унитарных (одноуровневых) советов, однако, в отличие от США, участие представителей трудового коллектива предусмотрено законом. При этом руководство компании, за исключением президента, не входит в состав правления.

В Нидерландах преобладает двухуровневая система корпоративного управления, но сотрудники не могут входить в наблюдательные советы, которые формируются исключительно из независимых директоров.



Рисунок 14 – Особенности корпоративного управления во Франции

В Италии даже крупнейшие компании часто остаются семейными, а это означает, что основные акционеры обычно занимают руководящие должности. В то же время корпоративное управление основано на единых советах директоров.

Корпоративное управление в России

Тема корпоративного управления в России стала обсуждаться с середины 1990-х годов, после завершения ваучерной приватизации, заложившей основу для дальнейшего перераспределения собственности. Начало экономического подъёма после кризиса 1998 года содействовало новому переделу собственности. Это способствовало формированию интереса к западным моделям взаимодействия акционеров и наёмного менеджмента. Иностранные инвестиции в Россию и стремление российских бизнесменов к партнёрству с западными фирмами стали важным фактором внедрения корпоративного управления в России. Российская система корпоративного управления имеет ряд аспектов, отражающих ее специфику:

- Сочетание собственности и управления – даже государственные корпорации работают по принципу частных компаний.
- Слабый контроль над менеджментом – менеджеры, как правило, подотчетны только основному владельцу, а не всем акционерам, и часто связаны с ним.
- Распределение прибыли помимо выплаты дивидендов – доход получают в основном доминирующие собственники с помощью финансовых схем, включая трансфертное ценообразование.
- Низкая прозрачность – ограниченный доступ к информации о финансовом положении, структуре собственности, аффилированности и значительных сделках.

Для повышения уровня корпоративного управления в 2003 году российское бизнес-сообщество учредило Национальный совет по корпоративному управлению. Он организует специализированные конференции, публикует аналитические материалы и издает журнал

"Корпоративное управление", а при участии Федеральной комиссии по ценным бумагам разработан «Кодекс корпоративного поведения», который применяется при создании внутрикорпоративных нормативных актов. Также сформирована нормативная база для независимых директоров: «Ассоциация независимых директоров России» разработала «Кодекс независимого директора», который содержит требования, аналогичные строгим стандартам, принятым в США.

Экономический эффект от внедрения надлежащих принципов корпоративного управления.

Как показывает практика, внедрение и соблюдение надлежащих принципов корпоративного управления имеет непосредственный экономический эффект для компании. Традиционно выделяют следующие аспекты, в которых корпоративное управление играет важную роль (рис. 15).



Рисунок 15 – Особенности корпоративного управления во Франции

1. Повышение эффективности деятельности компании

На первый взгляд, внедрение принципов корпоративного управления может показаться обременительным для бизнеса, поскольку требует введения новых процедур, правил и ограничений. Однако создание эффективной системы корпоративного управления, основанной на передовых международных стандартах, обеспечивает подотчетность руководителей, снижает вероятность мошенничества с их стороны и повышает эффективность управления рисками и внутреннего контроля. Корпоративное управление помогает оптимизировать бизнес-процессы, что приводит к повышению эффективности и снижению капитальных затрат. Кроме того, компании с высокими стандартами корпоративного управления демонстрируют значительно более высокую рентабельность капиталовложений – в среднем 33% против 15% у компаний с низкими показателями.

Еще одним важным преимуществом следования принципам корпоративного управления является повышение качества управленческих решений. Это достигается за счет четкого распределения полномочий и эффективного регулирования взаимодействия между государственными органами.

Наконец, эффективная система корпоративного управления помогает избежать дорогостоящих судебных разбирательств, включая иски акционеров и споры, вызванные конфликтами интересов, коррупцией, инсайдерской торговлей и другими нарушениями. Соблюдение законодательства и

добровольно принятых стандартов корпоративного управления сводит к минимуму корпоративные конфликты и упрощает их разрешение.

2. Облегчение доступа к рынкам капитала

Качество корпоративного управления напрямую влияет на доступ компании к рынкам капитала. Организации с эффективными механизмами управления вызывают большее доверие у инвесторов.

Одним из ключевых аспектов является прозрачность бизнеса. Своевременное раскрытие достоверной информации позволяет инвесторам объективно оценить текущее состояние компании и ее перспективы в соответствии со своими целями и стратегиями. Даже если данные оказываются негативными, это снижает неопределенность и инвестиционные риски.

Сегодня уровень корпоративного управления стал важным критерием при принятии инвестиционных решений. Компании все чаще стремятся получить рейтинги корпоративного управления (например, Standard & Poor's), прежде чем выходить на фондовый рынок.

В то же время требования фондовых бирж к стандартам корпоративного управления постоянно ужесточаются. Особое внимание уделяется независимости совета директоров, механизмам внутреннего контроля и полноте раскрываемой информации.

3. Снижение затрат на привлечение капитала и повышение стоимости активов компании

Стоимость капитала зависит от уровня риска инвестирования в компанию: чем выше риск, тем дороже обходится привлечение средств. В последние годы инвесторы, предоставляющие заемный капитал, начали учитывать практику корпоративного управления – качество финансовой отчетности, прозрачность структуры собственности – при принятии финансовых решений. Соблюдение надлежащих принципов корпоративного управления позволяет компаниям привлекать заемные средства на более приемлемых условиях, снижая процентные ставки и продлевая сроки финансирования.

Общая ситуация в стране также оказывает влияние на уровень риска и стоимость капитала. В странах с формирующимся рынком, таких как Россия, практика корпоративного управления отдельных компаний приобретает особое значение, поскольку эффективные механизмы защиты прав инвесторов зачастую отсутствуют. Исследования показывают, что иностранные инвесторы готовы платить премию за высокий уровень корпоративного управления: для российских компаний этот показатель достигает 38% от стоимости акций. Кроме того, разница в ценах на акции компаний одной отрасли, но с разным уровнем корпоративного управления, составляет в среднем 11,86%.

Данные исследования также свидетельствуют о значительном увеличении доли репутационной ценности в капитализации западных компаний: за последние 15 лет она выросла с 18% до 82%. Например, если компания оценивается в 40 миллионов долларов, то 32,8 миллиона долларов из

этой суммы приходится на ее репутацию. Более того, улучшение репутации всего на 1% приводит к увеличению рыночной стоимости акций на 3%.

Корпоративное управление, основанное на принципах открытости, честности и прозрачности, является неотъемлемой частью репутации компании. В свою очередь, репутация напрямую влияет на ее капитализацию и кредитоспособность, а также снижает уровень инвестиционных рисков.

Мифы о корпоративном управлении.

1. Собственник лучше знает, как управлять

Многие компании в России управляются как банановая республика конца XX века: собственник бизнеса всегда прав, у него есть ответы на все вопросы, лично принимает все решения, сам ставит задачи перед сотрудниками и сам оценивает их исполнение, сам награждает, сам наказывает.

В результате часто ситуация переходит в хронический затяжной конфликт между собственниками и менеджментом. При этом собственник считает, что менеджеры работают плохо и что он им переплачивает, а управленцы уверены, что горбчатся за копейки на самодура с ограниченным мышлением. Это – управленческий тупик. Отсутствие третьей стороны – арбитра – делает компанию неустойчивой. Совет директоров – это и есть третья сторона.

Совет перестраивает систему менеджмента в компании. Ручное управление, когда мнение одного человека – закон, уступает место системному сбалансированному и последовательному подходу.

Общее собрание акционеров избирает совет директоров, который представляет интересы акционеров, управляет компанией и решает ключевые бизнес-вопросы. Операционной деятельностью занимается менеджмент компании. Он назначается советом директоров и отчетывается перед ним. На общем собрании акционеров раз в год или при необходимости чаще совет директоров отчетывается перед акционерами компании.

Совет состоит из трех видов директоров: представителей акционеров – номинированных директоров, представителей менеджмента – исполнительных директоров и независимых директоров – связующего звена. Так в компании устанавливается система противовесов, обеспечивающая принятие взвешенных решений в интересах бизнеса, а не отдельных лиц [16].

2. Системный подход – не для России

Один немецкий хирург как-то рассказал мне, что пациентов из России он всегда оперирует лично. Немецкие больные следят за своим здоровьем, у них есть подробные истории болезни, лечить таких пациентов скучно. Россиянам же не до забот о здоровье, поэтому каждый случай – увлекательный квест.

С российским бизнесом та же история. Мониторинг здоровья компаний никто не ведет. Когда предпринимателям им заниматься, когда вокруг все «горит» и требует внимания – клиенты, сотрудники, поставщики, налоговая, да еще и очередной кризис грянул? Фактически многие бизнесмены строят деятельность компании только на решении рутинных краткосрочных задач,

требующих максимального времени и принятия бесчисленного множества решений.

На вопросы, обеспечивающие долгосрочную стабильность компании, все время не остается ни времени, ни сил.

В результате такой гонки компания начинает «болеть», а затем и умирать. Ей требуется срочная операция и меры по спасению. Внедрение в компании правильно организованного корпоративного управления позволяет сбалансировать ее работу, уделить достаточно внимания стратегическим вопросам, устойчивому развитию и поиску новых возможностей.

3. Совет директоров создают для контроля

В вертикальных компаниях, во главе которых стоят авторитарные собственники, тема контроля занимает центральное место. По инерции многие бизнесмены уверены, что и совет директоров нужен только лишь потому, что собственник не может единолично контролировать все и вся, ему нужны помощники. На самом деле контроль – лишь одна из функций совета. Совет директоров играет три важные роли:

Контроль. Совет обеспечивает разумный и мотивирующий надзор за менеджментом в части управления операционной деятельностью компании.

Развитие и обогащение компании экспертизой. Для этого в совет директоров приглашаются люди с качественным разнообразным опытом.

Медиация, то есть выработка единого понятийного аппарата для менеджмента, собственников и, ключевых акционеров.

4. Собственнику опасно делиться властью

Этот страх уходит корнями в недолгую историю российского бизнеса, где контроль был в центре картины мира. Часто наши предприниматели не готовы отдавать полномочия, даже если понимают ценность корпоративного управления и на словах эту готовность декларируют.

До недавнего времени бизнес держался на порыве и трудоголизме этих людей. Сегодня эта система себя исчерпывает. Зрелый бизнес не работает в режиме ручного управления одним человеком. Он должен быть стабильным, построенным на балансе интересов и предсказуемых длительных циклах.

Поменять тревожный менталитет одним махом нельзя. Поэтому на начальной стадии внедрения корпоративного управления важно, чтобы кто-то поддерживал собственника, например, председатель совета директоров и профессиональное сообщество, которые подтвердят правильность нового пути компании.

5. Корпоративное управление – для стабильных экономик

Часто бизнесмены уверены, что корпоративное управление им не подходит потому, что этот вид управления создан для спокойного времени, а российский бизнес работает в других условиях.

На деле наличие корпоративного управления в кризис поможет компании выйти из зоны риска, наладить стабильную работу, избежать роковых

решений. А при завершении кризиса – вывести компанию на устойчивое развитие.

Хотя, конечно, вводить корпоративное управление оптимально в «мирное» время. Это даст совету директоров возможность вырасти и сработаться до того, как грянет шторм.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Как определяется корпорация в экономической и правовой сферах, и чем она отличается от других организационных форм?
- 2) Какие основные признаки отличают корпорации от других типов организаций, и почему важен ограниченный характер ответственности участников корпорации?
- 3) Какие существуют классификации корпораций, и чем отличаются публичные и непубличные корпорации?
- 4) Какие функции выполняют корпорации в экономике, и как они влияют на инновации и рынок труда?
- 5) Что такое корпоративное управление, и какова его основная цель?
- 6) Кто является основными участниками корпоративных отношений, и как распределяются права и обязанности между акционерами, директорами и менеджерами?
- 7) Почему корпоративное управление необходимо для успешного функционирования корпораций, и в чем заключается его суть?
- 8) Из каких элементов состоит система корпоративного управления, и как она влияет на эффективность деятельности корпорации?
- 9) Чем корпоративное управление отличается от общего управления компанией, и как оно связано с менеджментом?
- 10) Какие основные принципы лежат в основе корпоративного управления, и как их соблюдение влияет на устойчивость компании?
- 11) Как устроена одноуровневая модель управления, и в чем преимущества и недостатки двухуровневой модели?
- 12) Какие факторы влияют на формирование национальных моделей корпоративного управления?
- 13) Какие особенности характерны для англо-американской модели, и в чем ее преимущества?
- 14) Каковы ключевые черты немецкой модели корпоративного управления, и как распределяются роли между участниками корпоративных отношений?
- 15) В чем специфика японской модели корпоративного управления, и как культура влияет на нее?
- 16) Какие особенности корпоративного управления характерны для России, и какие вызовы стоят перед российскими корпорациями в этой области?

17) Как внедрение принципов корпоративного управления влияет на экономическую эффективность компании, и какие примеры успешного внедрения можно привести?

18) Какие мифы существуют вокруг корпоративного управления, и почему важно их развенчивать?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ:

КЕЙС 1. «Анализ существующих систем корпоративного управления».

Проанализируйте систему корпоративного управления компании (например, «Алроса», «Роснефть», «Лукойл», «Сбер», «Газпром» или любую другую корпорацию) с помощью информации в открытых источниках и подготовьте текст, советуемый следующей структуре:

- Краткая информация о компании и основные финансовые показатели ее деятельности;
- Динамика стоимости акций за последние 3 года;
- Структура собственности (в том числе географическое распределение собственников);
- Структура корпоративного управления;
- Состав и функции совета директоров.

Собранный материал оформляется в виде небольшой презентации (5–7 слайдов), в которой отражены основные результаты каждого раздела.

КЕЙС 2. «Оценка методов управления в промышленных корпорациях».

1. Оптимизация производства электрических шкафов.

Компания, производящая электрооборудование, ранее производила шкафы для предприятий на шести разных заводах, что занимало около трех недель. В ответ на возросшую конкуренцию было принято решение сконцентрировать производство на одном заводе, стандартизировать и унифицировать большинство компонентов и автоматизировать работу инженеров. Количество уровней управления между рабочими и менеджерами было сокращено с трех до одного, бригадиры и контролеры качества были заменены бригадными командами численностью до 20 человек, которые взяли на себя функции контроля и организации работ. В результате эффективность производства повысилась на 20%, затраты снизились на 30%, а время выполнения заказа сократилось до 30 дней.

2. Оптимизация разработки продукта в коммуникационной компании.

Ранее разработка новых моделей продукции в одной из компаний, производящих коммуникационное оборудование, проходила несколько последовательных этапов: сначала дизайнером, затем производственным отделом, а затем отделом маркетинга. Этот процесс занял около двух лет. Чтобы ускорить разработку, были созданы межфункциональные группы из 6-

12 специалистов (дизайнеров, производителей, маркетологов), которые совместно работали над всеми аспектами нового продукта: от дизайна до технологичности и стоимости. В результате срок разработки новой модели сократился вдвое - до одного года, при этом улучшилось качество продукции и снизились производственные затраты.

3. Автоматизация производства звуковых сигналов.

Компания, производящая коммуникационное оборудование, разработала и наладила автоматизированное производство электронных пейджеров всего за 1,5 года вместо стандартных трех. Ключевым фактором успеха стало четкое планирование сроков и строгий контроль за их выполнением. Раньше на изготовление пейджера уходило три недели с момента получения заказа, но теперь, благодаря автоматизированному заводу, продукция может быть изготовлена и отправлена заказчику всего за два часа.

Вопросы к кейсу:

1. Что общего в организации и управлении производством трех американских компаний?
2. В чем вы видите основную причину их эффективной деятельности?
3. Какие эффективные методы используют американские фирмы в своей деятельности?

КЕЙС 3. «Корпоративные конфликты».

ЗАДАНИЕ 1. Выбрать один из видов враждебных поглощений (рис. 16) и проанализировать его: описать сущность самого метода и найти практический кейс, показывающий применение анализируемого вида.



Рисунок 16 – Виды враждебных поглощений

ЗАДАНИЕ 2. Выбрать из представленного списка две тактики защиты от корпоративных захватов (рис. 17) и проанализировать их: описать сущность тактики и найти практический кейс, показывающий применение анализируемой тактики.



Рисунок 17 – Тактики защиты от корпоративных захватов

ЗАДАНИЕ 3. Найти реальный пример корпоративного конфликта и проанализировать его, заполнив таблицу 2.

Таблица 2 - Противоречия между участниками рынка корпоративного контроля

Проблема (конфликт)	Позиция собственника	Позиция менеджера
Проблема 1	Позиция собственника 1	Позиция менеджера 1
Проблема 2	Позиция собственника 2	Позиция менеджера 2
...

Дополнительные вопросы:

1. Охарактеризуйте черты корпоративного управления в организации?
2. В чем состоит основная мотивация участников корпоративного управления?
3. Определите с учетом интересов всех участников Общества, направление и стратегию развития компании? Кто будет утверждать стратегию компании?
5. Как распределяется право принятия решений между группами акционеров?
6. Существует ли взаимодействие между участниками корпоративных отношений? Возможно ли оказание влияния одних участников на других?
7. Кто принимает на себя ответственность при заключении сделок Общества?

1.2. БИЗНЕС-КУЛЬТУРА: ТИПЫ, ФУНКЦИИ И ЭЛЕМЕНТЫ

Культура фирмы.

В экономической литературе нет четкого разграничения между терминами "организационная культура", "корпоративная культура" и "культура фирмы". В русскоязычных исследованиях эти понятия часто используются как синонимы, хотя предпринимались попытки их систематизировать [5].

Анализируя существующие подходы, можно выделить три основные точки зрения:

Корпоративная культура идентична организационной культуре.

Эта точка зрения основана на том факте, что оба термина определяются через схожие категории: философию и идеологию организации, ценности, убеждения, ожидания, нормы и принципы, разделяемые командой. В западной литературе корпоративная культура и организационная культура организации часто используются как синонимы.

Корпоративная культура как часть организационной культуры.

Этот подход менее распространен, поскольку различия между этими понятиями не всегда обоснованы. Например, существует мнение, что организационная культура принадлежит материнской компании, а корпоративная культура - ее подразделениям в других странах. Однако четкие различия в структуре и функциях остаются неясными.

Корпоративная и организационная культуры – это независимые явления.

Согласно этой точке зрения, эти явления накладываются друг на друга в отдельных элементах, но остаются различными. Эдгар Шейн, один из ведущих исследователей организационной культуры, определяет ее как "набор коллективных базовых идей, формирующихся в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказываются ценными и передаются новым членам группы в качестве действенной системы восприятия и анализа". Это определение поддерживается большинством современных исследователей.

2. Модель организации Hay Group¹.

Модель организации Hay Group, включает следующие элементы (рис. 18):

- процессы, проходящие в организации;
- технологии, которые используются людьми для реализации процессов;
- структура подразделений и должностей, необходимая для реализации процессов;
- люди, которые занимают определенные «клетки» в структуре;

¹ Hay Group Inc. - консалтинговая компания, специализирующаяся в области управления персоналом. В настоящее время включает около 1500 консультантов, которые работают в 33 странах мира

– бизнес-культура – т.е. совокупность убеждений, ценностей, этических норм, символов, мифов, историй, привычек и поведения людей, работающих в организации.

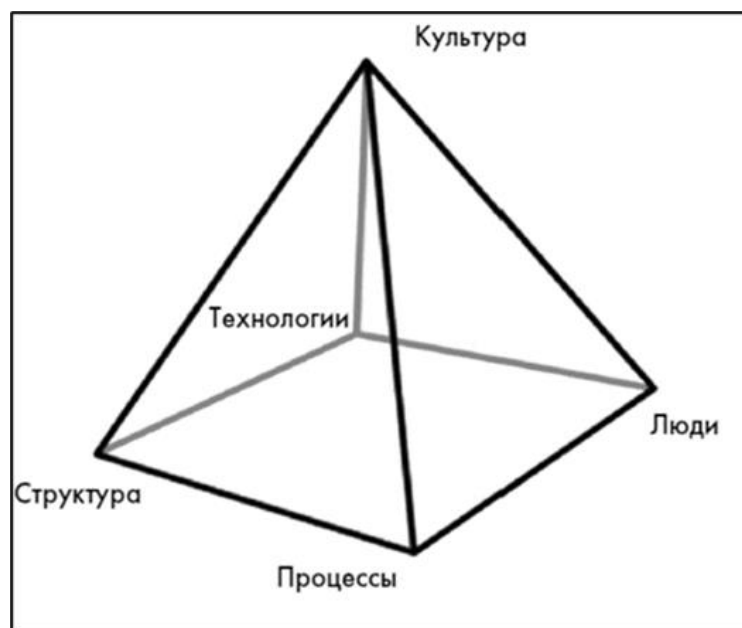


Рисунок 18 - Модель организации Hay Group

Факторы формирования культуры фирмы.

Культура современной компании может быть сформирована двумя основными способами.

Первый способ: влияние основателей и руководства.

Инициатива основателей и высшего руководства играет ключевую роль в создании и развитии корпоративной культуры. Однако для формирования стабильной и глубоко укоренившейся культуры недостаточно действий одного лидера – требуется участие группы сторонников, разделяющих его ценности и подходы. Если основателю удастся сплотить вокруг себя единомышленников, это помогает сформировать сильную корпоративную идентичность. И наоборот, если в команду приходят люди с противоположными взглядами, особенно на руководящих должностях, создание единой корпоративной культуры становится проблематичным.

Второй путь: спонтанное формирование через коллективное взаимодействие.

Корпоративная культура также может возникать естественным образом в ходе совместной деятельности сотрудников. В этом случае ее развитие определяется необходимостью решения двух ключевых задач: внутренней интеграции персонала и адаптации компании к внешним условиям. Этот процесс непосредственно не контролируется руководством и происходит спонтанно, являясь результатом накопленного социального опыта.

Со временем в компании могут сформироваться субкультуры, которые при наличии ценности и значимости для организации в целом постепенно интегрируются в основную корпоративную культуру. Таким образом, культура компании становится многоуровневой структурой, включающей как общие ценности, так и уникальные элементы, присущие отдельным группам сотрудников.

Взаимосвязь корпоративной и национальной культуры.

Корпоративная культура тесно связана с национальной культурой и менталитетом страны, в которой работает компания. Национальная культура формируется в результате длительного исторического процесса и включает в себя наиболее развитые модели взаимодействия с окружающей средой в различных сферах деятельности – от экономики и политики до науки и искусства. Это отражает приверженность людей общему языку, национальным традициям и символам, а также влияет на стиль общения внутри организации. Особенности национального менталитета определяют характер межличностных отношений в компании, что, в свою очередь, влияет на ее культуру.

На формирование и трансформацию культуры организации влияет широкий спектр факторов:

- Внешние факторы: социальные изменения, научно-технический прогресс, процессы глобализации.
- Внутренние факторы: уровень технологий, экономическое положение компании, организационно-правовая структура, квалификация персонала, управленческий потенциал.

Таким образом, корпоративная культура – это динамичная система, которая формируется как под влиянием руководства и управленческих решений, так и в результате коллективного взаимодействия, национальных традиций и внешней среды.

Многообразие бизнес-культур и их типология

Одним из ключевых аспектов формирования корпоративной культуры является осведомленность о существующих ее разновидностях. Для того чтобы создать и поддерживать определенную культуру, понятную и приемлемую для всех сотрудников, руководитель должен учитывать сильные и слабые стороны различных ее видов, выбирая наиболее эффективный подход. Исследования показали, что признание важности национальных и этнических факторов привело к распространению классификаций корпоративных культур, основанных на национальных и государственных особенностях

Однако, наряду с этим, существуют и другие критерии для дифференциации корпоративных культур, которые требуют детального рассмотрения. Хотя многие подходы позволяют нам типизировать организационные культуры, универсальной и общепринятой классификации пока не разработано. Любая типология отражает скорее идеальные модели, которые в реальности встречаются в смешанных формах.

Одним из возможных способов дифференциации корпоративных культур является их связь с историческими этапами развития организации. В этом контексте можно выделить индустриальную и постиндустриальную корпоративные культуры. Промышленная культура характерна для компаний с жестко иерархической структурой, строгой специализацией сотрудников, формализованными рабочими отношениями и вертикальной координацией деятельности. Напротив, постиндустриальная культура, присущая адаптивным и инновационным организациям, характеризуется гибкой структурой, нефиксированными коммуникациями, ориентацией на креативность и нестандартные методы управления персоналом [14].

Одним из наиболее известных подходов к классификации корпоративных культур является концепция конкурирующих ценностей, предложенная Ким Кэмерон и Робертом Куинном из Мичиганского университета. Согласно этому подходу, существует четыре типа организационной культуры, и каждая компания обладает их уникальным сочетанием, при этом один тип обычно доминирует. Крупные организации часто сталкиваются с ситуацией, когда в их структуре одновременно сосуществует несколько корпоративных культур, что может как способствовать развитию компании, так и создавать трудности в построении единой организационной идентичности на глобальном уровне.

Камерон и Куинн выделили четыре типа организационной культуры (рис. 19) [12].



Рисунок 19 – Типы организационных культур по Камерон и Куинн

Организации с культурой адхократии отличаются гибкостью и не скованы бюрократическими процедурами и политикой. Акцент делается на постоянных инновациях и улучшениях, темп работы обычно очень высокий, а статус-кво несмотря на то, что он может работать, будет поставлен под сомнение.

Клановая культура – дружелюбная культура сотрудничества, ориентированная на людей. Клановая культура характерна для малых или

семейных предприятий, не имеющих иерархической структуры. Сотрудников ценят независимо от их уровня, а обстановка в коллективе благоприятная.

Иерархическая культура является преобладающей корпоративной культурой в разных странах мира. Она определяется структурой, установленными процедурами и уровнями полномочий. Сотрудники в этой культуре точно знают, какое место они занимают в системе подчинения – кто им подчинен, перед кем они отчитываются и каковы правила. В этой культуре крайне важно поступать правильно.

Рыночная культура направлена на получение прибыли и опережение конкурентов. Она ориентирована на результат и имеет сильную внешнюю направленность, чтобы клиенты были удовлетворены. Примерами компаний, руководствующихся рыночной культурой, являются Tesla, Amazon и General Electric.

В западном менеджменте общепринятой является типология культуры фирмы, предложенная Джеффри Зоненфельдом. Он различал четыре типа культур, каждая из которых имеет разный потенциал для поддержки состояния успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников (рис. 20).

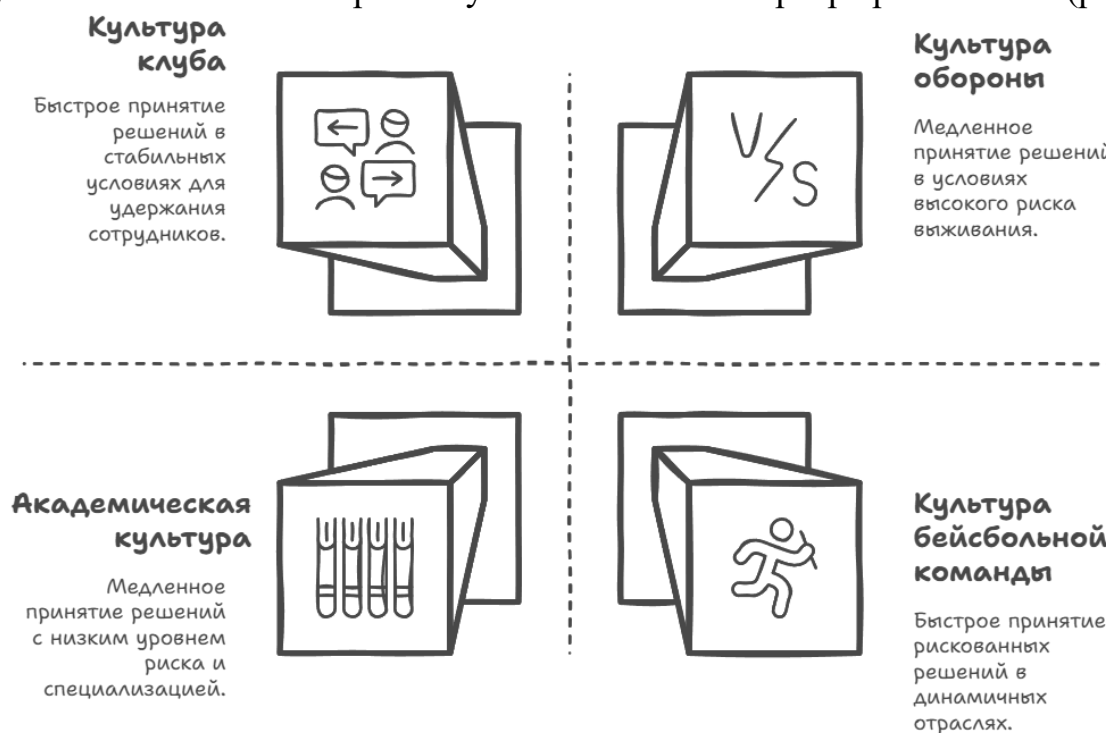


Рисунок 20 – Типы организационных культур по Дж. Зоненфельд

Р. Рютингер из многообразия культур фирмы, обусловленного многообразием отраслей производства и сфер человеческой деятельности, выделяет четыре основных типа. В данной схеме обозначены два фактора, оказывающих на культуру сильное опосредованное влияние: риск и обратная связь. В соответствии с этим и различают следующие виды культур (рис.21).

Инвестиционная культура

Высокий риск и медленная обратная связь характерны для инвестиционных стратегий.



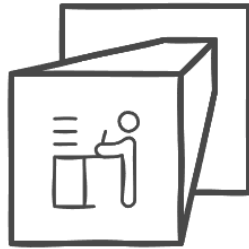
Культура торговли

Быстрая обратная связь и низкий риск присущи торговым культурам.



Административная культура

Низкий риск и медленная обратная связь определяют административные процессы.



Культура выгодных сделок

Высокий риск и быстрая обратная связь характерны для спекулятивных сделок.

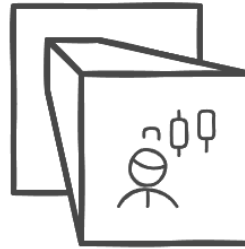


Рисунок 21 – Типы организационных культур по Р. Рютенгер

Французский исследователь Майк Бурке предлагает следующую классификацию, основанную на особенностях взаимодействия фирмы с внешней средой, ее размеров и структуры, мотивирования персонала, содержащую уже восемь типов культур фирмы (рис. 22).



Рисунок 22 – Типы организационных культур по М. Бурке

Уровни бизнес-культуры.

Э. Шейн структурирует культуру фирмы по трем уровням (рис. 23).



Рисунок 23 – Типы организационных культур по М. Бурке

Первый уровень (artifacts), так называемый поверхностный или символический, включает такие видимые внешние факторы, которые легко обнаружить. Это применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п.

На втором (behaviors), «подповерхностном» уровне, познаются ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, что позволяет познать культуру фирмы глубже.

Третий же (core morals), «глубинный» уровень, включает базовые предположения, подчас не поддающиеся формулированию и трудно осознаваемые самими членами организации. Эта сложная композиция важных предположений, принимаемых на веру, которая направляет поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие культуру фирмы.

В целом в фирме принято выделять объективную и субъективную культуру. Объективную культуру фирмы обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в фирме: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, с наличием кафетерия, комнаты для приемов, стоянки для автомобилей и самих автомобилей. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная фирма. Субъективная культура фирмы исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия внутрифирменного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Хотя оба аспекта культуры фирмы важны, субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между фирмами. Например, две фирмы могут заявлять о качественном обслуживании своих

клиентов, но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Субъективная культура фирмы служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Культура управления и организации процесса труда включает такие составные элементы, как подбор, подготовку и расстановку кадров, организацию рабочих мест и создание условий труда в целом.

Американские исследователи Ф. Харрис и Р. Морган предлагают рассматривать конкретную культуру фирмы на основе десяти характеристик, идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне (рис. 24):

- осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других через индивидуализм);

- коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, жаргонов, аббревиатуры, жесты варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организации);

- внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);

- что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);

- осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это);

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

- ценности (как набор ориентиров в том, что такое хорошо и что такое плохо) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) - что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

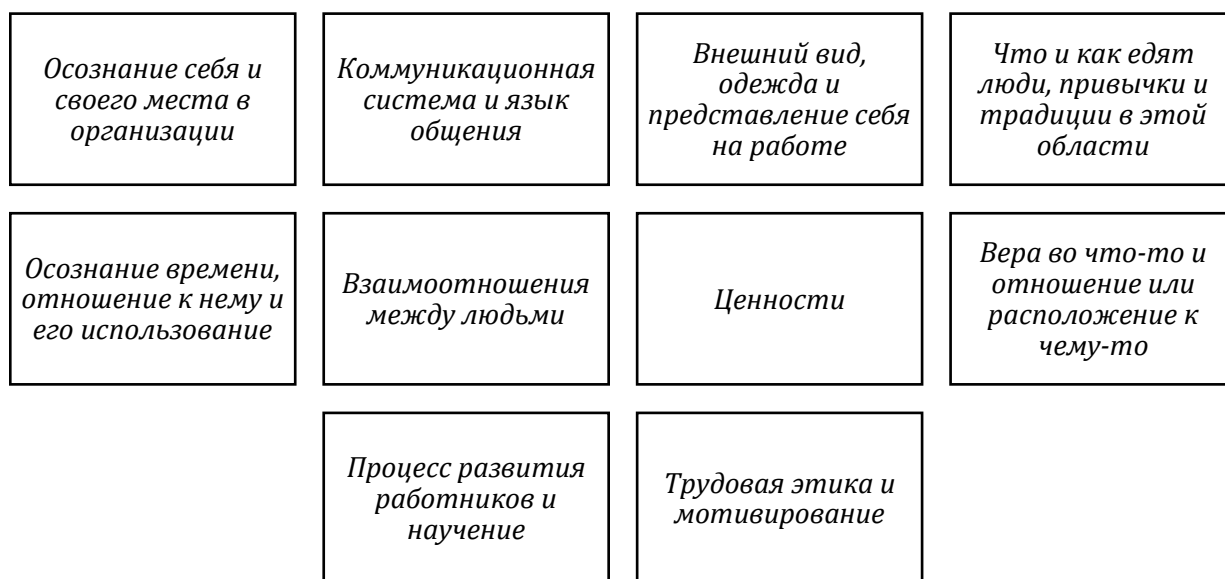


Рисунок 24 - Характеристики, идентифицирующие бизнес-культуру (Ф. Харрис и Р. Морган)

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

- процесс развития работников и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

- трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек-машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Функции бизнес-культуры.

М.М. Алексеева выделяет следующие функции, которые наиболее полно характеризуют культуру хозяйственной организации (рис. 25).



Рисунок 25 – Функции бизнес-культуры по М. Алексеева

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Как определяется понятие культуры, и что включает в себя культура фирмы?
- 2) Что представляет собой модель организации Hay Group, и как она помогает анализировать культуру фирмы?
- 3) Какие факторы влияют на формирование культуры фирмы, и почему они важны для её развития?
- 4) Как классифицируется бизнес-культура, и какие существуют основные типы?
- 5) Какие функции выполняет бизнес-культура, и как она способствует успеху компании?
- 6) Какие уровни выделяют в структуре бизнес-культуры, и в чем их специфика?
- 7) Какие инструменты коммуникации используются для формирования и поддержания бизнес-культуры?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. «Элементы бизнес-культуры». Выберите корпорацию:

1) *Walmart*. Крупнейшая розничная сеть в мире, известная своей масштабной операционной деятельностью и акцентом на низкие цены. Бизнес-культура ориентирована на эффективность и удовлетворение потребностей массового потребителя.

2) *Apple*. Лидер в области технологий и инноваций, производитель популярных устройств, таких как iPhone и MacBook. Культура компании фокусируется на дизайне, качестве и пользовательском опыте.

3) *Toyota Motor Corporation*. Один из крупнейших автопроизводителей, известный своей системой "бережливого производства" и постоянным улучшением процессов. Бизнес-культура подчеркивает качество, эффективность и командную работу.

4) *Nestlé*. Международная пищевая компания с широким ассортиментом продуктов. Культура компании ориентирована на устойчивое развитие, качество продукции и адаптацию к местным рынкам.

5) *Siemens AG*. Глобальный конгломерат, работающий в сферах промышленности, энергетики и здравоохранения. Бизнес-культура акцентирует внимание на инновациях, технологическом развитии и корпоративной социальной ответственности.

6) *Tata Group*. Индийский многоотраслевой конгломерат, действующий в сферах стали, автомобилей, ИТ и других. Культура компании основана на этике, социальной ответственности и диверсификации бизнеса.

7) *Samsung Electronics*. Южнокорейская технологическая компания, ведущий производитель электроники и бытовой техники. Бизнес-культура фокусируется на инновациях, качестве и глобальной экспансии.

8) *Unilever*. Международная компания, производящая товары повседневного спроса, включая продукты питания и средства личной гигиены. Культура компании направлена на устойчивое развитие, разнообразие и инклюзивность.

9) *Газпром*. Российская энергетическая компания, крупнейший в мире производитель природного газа. Бизнес-культура ориентирована на государственное партнерство, масштабные проекты и стратегическое влияние на энергетический рынок.

10) *Google*. Американская технологическая компания, лидер в области интернет-услуг и рекламы. Культура компании известна своей свободной атмосферой, поощрением инноваций и фокусом на сотрудниках.

Выявите и проанализируйте элементы бизнес-культуры (рис. 26).



Рисунок 26 – Элементы бизнес-культуры

ЗАДАНИЕ 2. «Сравнение ценностей различных компаний». Сравните ценности корпораций, представленных в таблице 3. Что общего и чем они различаются?

Таблица 3 – Сравнительная матрица ценностных ориентиров некоторых Российских компаний [4].

Компания Категория	Росатом	Роснефть	Сбер	Альфа-Банк
Ответственность	Ответственность за результат	Добросовестность	Мы – команда	Работаем в команде
Качество	Надежность	Безопасность	Все для клиента	Ценим клиента
Эффективность	Эффективность	Лидерство	Я – лидер	Действуем как лидеры
Командная работа	Сопричастность	Мы команда	Работаем в команде	Мыслим, как предприниматели
Развитие	Созидание	Инновации	Обучаемся и развиваемся	Стремимся к лучшему
Взаимоуважение	Уважение	Доверие	Открытость	Честность
Свобода и здоровье	Здоровье	Благополучие	Баланс работы и жизни	Независимость

ЗАДАНИЕ 3. «Ценности корпорации как элемент бизнес-культуры». Опишите несколько ценностей для той компании, в которой Вы работаете сейчас, работали раньше или которую хорошо знаете (например, для вашего банка, фитнес-клуба, салона красоты или автодилера). Ценности должны соответствовать следующим критериям:

- Быть оригинальными, непохожими на типичные ценности других компаний.
- Отражать специфику компании и ее уникальность таким образом, чтобы любой «прохожий на улице» мог догадаться, в какой сфере она работает.
- Выражаться в форме глагола, призывающего к действию.

ЗАДАНИЕ 4. «Идентификация ценностей компании». Попробуйте ответить на следующие вопросы о компании (табл. 4), где Вы сейчас работаете (или работали раньше, или которую хорошо знаете), стараясь избегать формальных ответов («нанимают благодаря опыту, соответствующему требованиям к должности»; «повышают или вознаграждают за добросовестное выполнение должностных обязанностей»; «увольняют за нарушение трудовой дисциплины, невыполнение целей»). Приведите примеры конкретного поведения сотрудников.

Таблица 4 – Вопросы для идентификации ценностей компании

Вопросы	Ответы
Благодаря чему нанимают?	Ответ 1
За что повышают по службе?	Ответ 2
За что вознаграждают?	Ответ 3
За что увольняют?	Ответ 4

Если Вы ответили на вопросы честно и не использовали дежурные формулировки, то велика вероятность того, что в правой стороне таблицы Вы увидите ценности, принятые в компании.

ЗАДАНИЕ 5. «Организационная культура российских компаний». Проведите сравнительный анализ организационной культуры американских, японских и российских компаний (табл. 5) и оцените сходство по каждой характеристике, используя шкалу от 0 до 100 баллов. Степень сходства с американской культурой оценивается от 0 до 50 баллов, абсолютное сходство – 0. Степень сходства с японской культурой оценивается от 50 до 100 баллов, абсолютное сходство – 100. Равноудаленное сходство оценивается 50 баллами. Проставьте в графе 3 баллы, характеризующие, на ваш взгляд, степень близости организационной культуры российских компаний к американским или японским.

Таблица 5 – Характеристика организационной культуры типичных компаний из США, России и Японии

Характеристика	США	Россия	Япония
Образ компании	Спортивная команда	Иерархия, бюрократия	Семья
Цель бизнеса	Прибыль	Стабильность и влияние	Длительное существование
Мотивация к получению прибыли	Любыми средствами	Прибыль важна, но зависит от госрегулирования	Прибыль – средство достижения целей организации
Ценности	Ориентация на материальные ценности	Баланс материальных и нематериальных ценностей	Ориентация на человека
Работники	Подход к человеку как к рабочей силе	Комбинация подходов: личность и ресурс	Подход к человеку как к личности
Человеческие отношения	Функциональные (индивидуализм)	Комбинация функциональных и эмоциональных	Эмоциональные (коллективизм)
Конкуренция	Высокая конкуренция, победа сильного над слабым	Средняя конкуренция, важны связи и статус	Сотрудничество, гармония, сосуществование
Гарантии для работников	Краткосрочные контракты, узкие специалисты	Госгарантии, но нестабильность рынка	Долгосрочные контракты, пожизненный найм
Принятие решений	Индивидуальные решения: «сверху–вниз»	Комбинация: власть сверху, но учитываются интересы	Коллективные решения: «снизу–вверх»
Продвижение	По способностям, деловым качествам	Через связи, лояльность, заслуги	В соответствии с выслугой лет
Оплата	В зависимости от результата	Фиксированная с премиями	В зависимости от стажа

Вопросы к кейсу:

1) Какие ключевые различия в ценностях и подходах к управлению персоналом между американскими, японскими и российскими компаниями можно выделить?

2) Как уровень конкуренции и система принятия решений в российских компаниях соотносятся с аналогичными характеристиками в США и Японии? Какие факторы влияют на этот показатель?

3) Какие элементы российской организационной культуры ближе к американскому стилю управления, а какие – к японскому?

4) Как вы оцениваете степень влияния исторических, экономических и социальных факторов на формирование организационной культуры в России по сравнению с США и Японией?

1.3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КОРПОРАЦИИ. СОЗДАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ

Организационная структура корпорации.

Организационная структура — это упорядоченная система, которая определяет, как процессы и действия координируются и направляются на достижение стратегических целей компании. Она обеспечивает согласованность работы всех подразделений, помогает оптимизировать внутренние процессы и поддерживает четкое распределение полномочий. Благодаря хорошо структурированной системе устанавливаются взаимоотношения между уровнями управления, формируются зоны ответственности, а также регламентируются функции и задачи каждого сотрудника, что способствует повышению эффективности и целостности деятельности организации. При построении организационной структуры корпорации должны соблюдаться основные принципы. Классическая модель системы управления *Макса Вебера* выделяет пять принципов, на которых строится организация (табл. 6).

Таблица 6 – Суть принципов модели системы управления *Макса Вебера* [22]

Принцип	Суть
Распределение обязанностей в соответствие со специализацией	Для достижения максимального результата сотрудники должны выполнять задачи, которые соответствуют их квалификации и компетенциям
Четкая иерархичность	Порядок возможен тогда, когда каждый менеджер руководит только своим структурным подразделением или штатом сотрудников, а у работников есть четкое представление, каким распоряжениям подчиняться
Наличие общих стандартов и правил	Сотрудники, занимающие аналогичные должности, должны соблюдать одинаковые для всех правила и выполнять работу в соответствии с общими стандартами
Обезличенность при выполнении должностных обязанностей	Личные качества и симпатии не должны влиять на принятие решений и качество выполнения задач
Защита от произвольных увольнений и возможность роста	Сотрудник, соответствующий критериям занимаемой должности, не может быть уволен без веских оснований. Повышение происходит в соответствии с уровнем квалификации, то есть шансы на карьерный рост выше у наиболее отличившегося сотрудника

Организационная структура корпорации должна максимальным образом соответствовать современным требованиям рыночной экономики, в зависимости от чего устанавливается оптимальный уровень централизации и

децентрализации, степень распределения прав и ответственности, масштаб контроля и степень самостоятельности.

Типы организационных структур.

Организационные структуры могут быть централизованными или децентрализованными. Исторически сложилось так, что большинство организаций были основаны на принципах централизованного управления, где существовала четко установленная иерархия подчинения.

Одним из наиболее ярких примеров централизованной структуры является военная система, в которой строгая иерархия определяет полномочия и ответственность каждого уровня управления. В таких организациях роли сотрудников четко регламентированы, а принятие решений осуществляется в основном на верхних уровнях.

Напротив, децентрализованный подход получил широкое распространение среди технологических стартапов, позволяя им сохранять гибкость и быстро адаптироваться к изменениям. В таких компаниях сотрудники обладают значительной автономией в принятии решений. Примером успешной децентрализованной организации является Johnson & Johnson, которая включает в себя более 200 бизнес-единиц, работающих в различных отраслях и обладающих высокой степенью независимости. Хотя элементы иерархии сохраняются даже в децентрализованных структурах, команды имеют возможность самостоятельно определять оптимальные решения без необходимости постоянной координации с высшим руководством.

Выбор организационной структуры так же важен для бизнеса, как стратегия развития, маркетинговая политика и линейка продуктов. Эффективная структура помогает не только привлечь и удержать квалифицированный персонал, но и выстроить четкую систему управления.

В зависимости от характера взаимодействия между подразделениями организации его можно разделить на *бюрократическое* и *адаптивное*.

Бюрократическая структура характеризуется высокой степенью формализации процессов, что способствует стабильности, но ограничивает творческий потенциал сотрудников.

Адаптивные структуры, напротив, обладают большей гибкостью, что позволяет им быстро реагировать на изменения во внешней среде и внутренних задачах компании. Они ориентированы на инновации и развитие, отдавая приоритет творческому подходу, а не строгим регламентам.

Виды организационных структур.

Организационные структуры представляют собой совокупность формальных отношений, распределяющих полномочия, ответственность и координационные механизмы внутри компании. Выделяют несколько ключевых типов: линейную, функциональную, дивизиональную, матричную и проектную, каждая из которых обладает специфическими преимуществами и ограничениями. Структура организации оказывает непосредственное влияние

на эффективность управленческих процессов, скорость принятия решений и адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды. Выбор оптимальной организационной структуры определяется стратегическими целями компании, масштабом ее деятельности и уровнем динамичности рыночной среды.

Линейная организационная структура.

Линейная организационная структура – это система управления, в которой каждый отдел возглавляет один руководитель, обладающий полным набором полномочий и принимающий все управленческие решения. Каждый сотрудник подчиняется только одному непосредственному руководителю, а все управленческие команды передаются строго по вертикали через единый канал связи. Такая система обеспечивает четкое распределение ответственности, поскольку каждое управленческое подразделение несет ответственность за результаты работы подконтрольных ему подразделений.

Основным принципом линейной структуры является строгая иерархия, при которой приказы передаются сверху вниз, а взаимодействие между уровнями осуществляется исключительно через непосредственных руководителей. Это означает, что вышестоящие инстанции не могут отдавать приказы исполнителям, минуя их вышестоящее начальство. Такая система управления формируется с учетом специфики производства, включая уровень его концентрации, технологические процессы и ассортимент выпускаемой продукции (табл. 7).

Таблица 7 – Преимущества и недостатки линейной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Простота построения и реализации	Концентрация власти в одних руках
Четкая иерархия	Отсутствие выраженной специализации
Высокая скорость принятия решений	Сложность решения многоуровневых задач
Прозрачность системы карьерного роста	Ярко выраженный авторитарный стиль руководства
Персоналифицированная ответственность.	Неравномерное распределение нагрузки

Линейная структура управления характеризуется высокой формальной определенностью и логичностью, но она менее гибкая по сравнению с более децентрализованными моделями. Каждый руководитель в этой системе обладает широкими полномочиями, но его способность решать специализированные задачи ограничена, поскольку они требуют специальных знаний.

Иерархическая структура, которая является разновидностью линейной структуры, широко распространена и используется в различных организациях,

включая вооруженные силы, правительственные учреждения и крупные корпорации. Она основана на вертикальной цепочке подчинения, где у каждого сотрудника есть четко определенный начальник. Такой подход обеспечивает четкое понимание обязанностей и механизмов контроля, но может замедлить процесс принятия решений из-за необходимости соблюдения установленной цепочки подчинения.

Функциональная организационная структура.

Функциональная структура управления – это организационная модель, основанная на группировке подразделений в соответствии с ключевыми направлениями деятельности компании. Такой подход широко используется на средних и крупных предприятиях, где основными критериями формирования подразделений являются выполняемые ими функции, такие как производство, финансы, продажи и другие. На их основе формируются три ключевых блока: производственный, управленческий и социальный.

Структурное разделение внутри каждого блока может осуществляться по разным принципам. Например, в производственном подразделении могут быть сформированы подразделения в зависимости от видов производимой продукции или используемых технологий. Сюда входят основные подразделения, непосредственно занимающиеся производством или предоставлением услуг; службы поддержки, обеспечивающие необходимые условия для работы основных подразделений; сервисные структуры, поддерживающие работу предприятия; а также экспериментальные отделы, занимающиеся разработкой и тестированием новых образцов продукции. В то же время набор отделов в каждом конкретном случае определяется спецификой деятельности организации – например, не все предприятия нуждаются в опытных лабораториях или вспомогательных производственных мощностях.

Управленческий блок объединяет подразделения, обеспечивающие стратегическое и оперативное управление компанией. В него входят отделы, занимающиеся исследованиями и разработками, информационной поддержкой (архив, библиотека), маркетингом, продажами, гарантийным обслуживанием, а также административные службы, такие как бухгалтерия, юридический отдел и менеджмент. Кроме того, в рамках управленческого подразделения могут действовать консультативные органы (комитеты и комиссии) для совершенствования организационных и производственных процессов.

Социальный блок включает подразделения, отвечающие за благосостояние сотрудников, такие как медицинские центры, клубы, детские сады и базы отдыха.

Функциональная структура управления особенно эффективна в следующих случаях:

- для предприятий с узкой специализацией или производством одного вида продукции;
- в организациях, занимающихся долгосрочными инновационными проектами;

- в крупных специализированных отраслях промышленности;
- в научно-исследовательских и проектных институтах.

Однако такая модель управления также создает ряд специфических проблем для руководства, в том числе:

- сложность коммуникации между функциональными подразделениями;
- необходимость тщательного отбора руководителей отделов;
- равномерное распределение нагрузки между различными подразделениями;
- координация действий между функциональными блоками;
- разработка эффективных мотивационных механизмов;
- предотвращение изолированного развития отдельных подразделений;
- баланс влияния между функциональными специалистами и линейными руководителями.

Таким образом, функциональная структура управления обеспечивает четкое разделение обязанностей и специализацию отделов, что повышает эффективность работы организации. Однако для ее успешного функционирования необходима грамотная координация процессов и создание эффективных механизмов взаимодействия между отделами. Функциональная структура управления имеет свои преимущества и недостатки (табл. 8).

Таблица 8 - Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Высокая степень профессиональной и деловой специализации	Разрывы в коммуникациях
Понятный порядок подчинения	Снижение персональной ответственности за конечный результат
Четкое распределение обязанностей и ответственности	Сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам
Высокая скорость принятия решений	Малая осведомленность сотрудников о работе в смежных подразделениях

Линейно-функциональная организационная структура

Линейно-функциональная (или многолинейная) организационная структура управления – это система, в которой функциональные подразделения специализируются на выполнении определенных задач, поддерживая процесс принятия решений в рамках линейного управления.

Основная идея этой структуры заключается в распределении обязанностей по узкоспециализированным областям: каждый орган управления или руководитель отвечает за выполнение определенных функций.

В организации специалисты одного профиля объединяются в специализированные отделы, такие как маркетинг, планирование, бухгалтерия, логистика и другие. Это означает, что на среднем уровне управления задачи распределяются в соответствии с функциональными критериями. Взаимодействие функционального и линейного менеджмента приводит к двойному подчинению сотрудников, когда они одновременно выполняют указания линейных руководителей и получают экспертную поддержку от функциональных отделов.

Вместо универсальных менеджеров, способных выполнять весь спектр управленческих задач, формируется команда узкоспециализированных специалистов, обладающих глубокими знаниями в своих областях и ответственных за определенные аспекты управления. Такой подход повышает эффективность организации за счет профессионализма и компетентности персонала.

Линейно-функциональная структура создает четкое разграничение управленческих ролей: линейные менеджеры отвечают за руководство и контроль, в то время как функциональные подразделения занимаются анализом, разработкой рекомендаций, подготовкой решений и планированием стратегических направлений деятельности. Линейно-функциональная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 9).

Таблица 9 - Преимущества и недостатки линейно-функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Сосредоточенность линейных менеджеров на управлении и контроле выполнения задач	Длинная иерархическая цепь может приводить к путанице в управленческих процессах
Высокая эффективность и качество выполнения задач	Разрывы в коммуникациях
Четкое распределение ответственности	Низкая скорость принятия решений
У сотрудников есть возможность брать на себя важные задачи и специализироваться на узконаправленной деятельности	Отсутствие единого руководства

Дивизиональная организационная структура.

Такой тип структуры в основном характерен для крупных компаний. В рамках данной модели каждая функциональная область спроектирована как отдельное подразделение, функционирующее независимо на основе собственных ресурсов. В отличие от традиционных функциональных структур, основную управленческую роль здесь играют не руководители отдельных направлений, а менеджеры, отвечающие за деятельность производственных

подразделений (дивизионов), которые отвечают за результаты работы своих подразделений и принимают ключевые стратегические решения. Например, продуктовая модель основана на выделении групп сотрудников вокруг различных продуктов или услуг. И чем их больше, тем больше подразделений. Дивизиональная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 10).

Таблица 10 - Преимущества и недостатки дивизиональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Эффективное управление крупными и территориально распределенными предприятиями	Многоуровневая управленческая иерархия, увеличивающая дистанцию между рабочими и руководством
Гибкость и быстрая адаптация к изменениям	Преобладание вертикальных связей ведет к бюрократии, перегруженности управленцев и сложностям во взаимодействии подразделений
Отделения как «центры прибыли» повышают эффективность и качество производства	Дублирование функций на разных уровнях управления приводит к высоким затратам
Более тесная связь с потребителями	Внутри дивизионов сохраняются недостатки линейных и штабных структур

Матричная организационная структура.

Самая сложная из практикуемых моделей, которая сочетает в себе преимущества функциональной и дивизиональной схем. Характерна для крупных организаций со своими исследованиями и разработками.

Матричная структура управления – это организационный подход, при котором наряду со стандартными функциональными подразделениями в процесс управления вовлекаются кураторы отдельных проектов, в том числе приглашенные специалисты. Одной из ключевых особенностей такой системы является то, что у сотрудников есть несколько менеджеров одного уровня, например, руководитель отдела и руководитель проекта.

Основной упор в такой системе управления делается не на достижение целей отдельных подразделений, а на интеграцию всех процессов и создание условий для эффективной реализации программы. Руководители программ отвечают как за общую координацию, так и за качество управленческих функций.

В вертикальной (линейной) структуре управление организовано в отдельных областях, таких как исследования и разработки (R&D), производство, продажи и снабжение. Горизонтальная (дивизиональная) структура сосредоточена на управлении программами, проектами и тематическими областями. Использование матричной структуры

целесообразно в тех случаях, когда требуется быстрая разработка новых сложных продуктов, внедрение технологических инноваций и быстрая адаптация к изменениям рыночных условий.

Матричная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 11).

Таблица 11 - Преимущества и недостатки матричной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Несмотря на то, что функция принятия ключевых решений сосредоточена в руках функционального руководителя, проектный менеджер может влиять на ситуацию для достижения наилучшего результата	Необходимость дообучения сотрудников для реализации новых проектов
Высокая степень коммуникаций между вертикальными и горизонтальными элементами позволяет быстро адаптироваться к изменениям	Подчинение нескольким руководителям может приводить к несогласованности задач
Четкое распределение ответственности	Постоянная борьба среди структурных элементов за ресурсы и финансирование

Матричные структуры широко используются в:

- диверсифицированных предприятиях с крупными научно-исследовательскими подразделениями;
- холдинговых компаниях.

Такой подход позволил сформировать более динамичные и адаптивные системы управления, ориентированные на повышение креативности руководителей и специалистов, а также на существенное повышение эффективности работы компании.

К ключевым задачам менеджмента в рамках матричной структуры управления относятся:

- формирование единой инновационной стратегии для всех продуктовых линеек;
- определение перечня функциональных служб и подразделений;
- разработка регламентов работы отделов и должностных инструкций;
- создание эффективных мотивационных механизмов, обеспечивающих внутрифирменное взаимодействие;
- централизованное управление объектами.

Проектная организационная структура.

Управление проектами – это временное подразделение, которое ликвидируется после выполнения поставленных задач. Обычно такие задачи включают в себя проведение научных и практических экспериментов, внедрение новых продуктов, технологий или методов управления, что неизбежно сопряжено с риском неудачи и финансовыми потерями. Организации, деятельность которых основана на таких временных подразделениях, называются проектными организациями.

Структуры управления проектами отличаются высокой мобильностью и ориентированы на конкретные задачи, что способствует достижению высокого качества работы. Однако их узкая специализация часто приводит к проблемам с дальнейшим использованием задействованных ресурсов после завершения проекта, тем самым увеличивая затраты. Поэтому такой подход к управлению доступен далеко не каждой компании, хотя его эффективность доказана на практике.

Одной из форм управления проектами является создание временного подразделения – проектной команды, которая работает на протяжении всего жизненного цикла проекта. Команда состоит из специалистов из различных областей, включая экспертов в области менеджмента. Руководитель проекта получает так называемые проектные полномочия, которые включают в себя ответственность за планирование, контроль графика, управление бюджетом и распределение финансовых стимулов для сотрудников.

Для успешной работы проектной команды руководителю важно разработать эффективную концепцию управления, правильно распределить задачи, расставить приоритеты и уметь конструктивно разрешать конфликты. По завершении проекта команда расформировывается, а сотрудники либо переходят на новый проект, либо возвращаются к своим постоянным обязанностям. В случае контрактной работы их дальнейшее сотрудничество с организацией регулируется условиями контракта. Проектная структура управления имеет свои положительные моменты и недостатки (табл. 12).

Проектные структуры используются в различных ситуациях, включая:

- запуск нового предприятия;
- разработку и внедрение инновационного продукта;
- создание филиалов, дочерних компаний и других организационных единиц;
- проведение крупномасштабных исследований и разработок (R&D);
- формирование временных структур, предназначенных для решения конкретных задач.

Таблица 12 - Преимущества и недостатки проектной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
Гибкость и адаптивность – матричная структура позволяет оперативно реагировать на изменения рыночной ситуации, технологические нововведения и внутренние требования организации.	Сложность координации процессов – необходимость согласования действий между функциональными руководителями и менеджерами проектов усложняет принятие решений.
Снижение вероятности ошибочных решений – за счет вовлечения специалистов из различных областей и многоуровневого контроля уменьшается риск стратегических и операционных ошибок.	Конфликты из-за двойного подчинения – сотрудники одновременно подчиняются функциональному руководителю и менеджеру проекта, что может привести к разногласиям.
Узкая профессиональная специализация – руководители функциональных подразделений обладают глубокими знаниями в своей области, что способствует повышению качества работы.	Размытость зон ответственности – отсутствие четкого разграничения обязанностей между различными уровнями управления может привести к неопределенности в принятии решений.
Адаптация к региональным особенностям – возможность учитывать экономические, культурные и правовые различия в различных регионах, где работает компания.	Трудности в контроле реализации проекта – необходимость отслеживания работ по нескольким направлениям требует сложных управленческих инструментов.
Четкое разграничение сфер ответственности – каждая функциональная единица выполняет свою четко определенную роль в процессе управления.	Необходимость многопланового контроля – управление должно учитывать как функциональные, так и проектные аспекты, что требует значительных управленческих ресурсов.
Кадровая автономия подразделений – отделы могут самостоятельно формировать команды, отбирать специалистов и определять приоритеты работы в рамках своей функциональной деятельности.	Доминирование принципа единоначалия в управлении проектами – проектные менеджеры должны обладать достаточными полномочиями для принятия решений, что может вызывать дисбаланс в управлении.

Управление в рамках структуры проекта требует решения ряда специфических задач, в том числе:

- определения критериев отбора и приоритизации целевых проектов;
- разработки требований к квалификации и компетенциям руководителей проектов;
- формирования и поддержания единой стратегии инновационного развития;
- минимизации рисков, связанных с двойным подчинением сотрудников, и предотвращение организационных конфликтов;
- разработка и внедрение специальных механизмов, регулирующих внутреннее сотрудничество и взаимодействие в рамках инновационной деятельности.

Типы команд.

Команда – это группа людей, которые объединены общими целями и ответственностью за результат. Команды есть во всех сферах жизни – от спорта до хобби.

В книге «Основы организационного поведения» автор, Стивен П. Роббинз [9], привел четыре типа команд:

- локальные функциональные команды,
- самоуправляемые команды,
- виртуальные команды и межфункциональные (кроссфункциональные) команды.

Команды можно классифицировать по нескольким критериям: для решения каких задач нужна команда, какая используется система управления командой и какой формат работы она применяет.

Локальная функциональная команда – это команда, которая создается в рамках одного подразделения или классического коллектива и нацелена на решение конкретной проблемы. Такие команды – не новость. Мы с этим типом команды сталкиваемся постоянно, когда специалисты в рамках отдела объединяются, чтобы решить задачу. Синергия здесь достигается за счет фокусировки сотрудников на общей, понятной всем задаче.

Ключевое отличие таких команд от традиционных подразделений, в том, что локальная команда для решения проблем практически не имеет властных полномочий по решению таких задач, здесь работает добровольная самоорганизация сотрудников и их инициатива. И такие команды, как правило, недолговечны: подумали, нашли решение, доложили его руководству и разошлись. Для локальных функциональных команд характерны признаки, приведенные в табл. 13.

Таблица 13 – Характеристика локальных функциональной команды

Характеристика	Описание
Общая цель	Каждое подразделение ориентировано на выполнение своих узкоспециализированных задач в рамках общей стратегии организации
Взаимозависимость	Взаимодействие между подразделениями минимально, каждая команда отвечает за свою функциональную область
Дополняющие друг друга компетенции	Участники команды обладают схожими компетенциями в рамках одной функциональной специализации
Инновационность	Инновационные решения разрабатываются в рамках одной функциональной области без активного вовлечения других подразделений
Креативные подходы	Решение задач основывается на стандартных процедурах и регламентах, что ограничивает гибкость и креативность
Онлайн-взаимодействия	Взаимодействие преимущественно происходит в офисе или внутри одного подразделения, использование онлайн-инструментов ограничено
Синергетический эффект	Эффективность достигается за счёт глубокой экспертизы в одной сфере, но синергия с другими подразделениями минимальна
Стабильность	Локальные функциональные команды существуют постоянно, независимо от конкретных проектов

Межфункциональная команда для решения сложных проблем – это противоположность локальной команде. Эта команда собирается для решения сложных, разноплановых и межфункциональных задач, в нее объединяются сотрудники различных подразделений, различные с точки зрения функционала, но как правило, находящиеся на одном уровне иерархии. Иногда в них вовлекаются много сотрудников, например, подрядчики и поставщики. Синергия в таких командах достигается за счет активного обмена различными знаниями между сотрудниками и объединения различных экспертных точек зрения. Межфункциональные команды образуются не самопроизвольно и требуют достаточно большое время на старте, чтобы все стороны договорились о правилах взаимодействия и работы. Это сложные социальные группы со своей групповой динамикой. Для межфункциональных команд характерны признаки, приведенные в табл. 14.

Таблица 14 – Характеристика межфункциональной команды

Характеристика	Описание
Общая цель	База для межфункциональных взаимодействий – это одна общая цель, ради которой данные взаимодействия и создаются.
Взаимозависимость	Пул работ всех участников взаимосвязан. Ответственность при этом паритетная.
Дополняющие друг друга компетенции	Компетенции участников гармонично дополняют друг друга с целью создания лучшего продукта.
Инновационность	Чаще всего межфункциональные команды создаются для разработки инновационных решений.
Креативные подходы	Инновационные проекты требуют креативных подходов к решению задач и гибкости мышления.
Онлайн-взаимодействия	Большая часть взаимодействий происходит в онлайн-среде, в связи с распределенностью и географической удаленностью команды.
Синергетический эффект	Эффективность деятельности увеличивается за счёт интеграции разных групп, разных компетенций в одну проектную систему.
Временный характер	Как и сами проекты, существование межфункциональных команд носит временный характер и заканчивается с окончанием проекта.

Второй разрез – это управление командой. Межфункциональная команда для решения сложных проблем организуется и управляется традиционными средствами иерархического менеджмента, а локальная команда почти не нуждается в управлении.

Самоуправляемая команда – это команда, которая не управляется «сверху»; это команда без явно выделенного руководителя, хотя, чаще всего, ведомая неформальным лидером. По сути, это та самая бирюзовая организация в миниатюре, о которой сейчас так много говорят, где объединение сотрудников происходит не только вокруг задачи, но и вокруг общих ценностей и подходов к решению проблем, а также вокруг лидера, которому верят. За счет такого единения и достигается синергия в таких командах.

При этом самоуправляемая команда – это команда, в которую объединяются сотрудники, как правило, работающие в смежных и соседних подразделениях. Такие команды нуждаются в управлении, и, таким образом, не относятся к типу локальных команд для решения функциональных проблем. Команда берет на себя какие-то властные полномочия по решению задач. Ее участники договариваются о том, как они будут выполнять задачи и

процедуры, сколько людей нужно, как распределяется нагрузка и какие ресурсы потребуются.

Наконец, третий разрез – это формат работы, сегодня имеющий два противоположных полюса: офисный или удаленный.

Виртуальные команды – это команды, созданные из удаленно работающих сотрудников, территориально распределенных или даже работающих на временной основе. В остальном эти команды похожи на межфункциональные команды для решения сложных проблем – в них собираются различные сотрудники и требуется управление такой командой.

Виртуальные команды хороши, если необходимые для решения задачи эксперты пространственно разделены, но они сталкиваются с проблемами взаимодействия. Мы все хорошо понимаем, что отсутствие личных коммуникаций ведет к урезанному невербальному каналу, усложненному взаимопониманию и отсутствию чувства коллектива. И виртуальные команды очень сильно страдают от этого. Необходимы значительные усилия руководства и специальные активности для восстановления нарушенных социальных контактов.

На первый взгляд, очень заманчиво выглядят самоуправляемые команды, однако они эффективны далеко не всегда. Самоуправляемые команды плохо работают в ситуациях, когда нужна жесткая операционная эффективность, об этом говорят несколько исследований. Причина в том, что в самоуправляемых командах формируются определенные внутренние нормы, определенная динамика выполнения задач, и далеко не всегда она оказывается максимально быстрой и эффективной по ресурсам. Совсем нередко внутренние нормы самоорганизующихся команд нацелены на скорость коммуникации, передачи знаний и выработки сложных решений. И попытки управлять самоорганизующейся командой не всегда эффективны – они могут достаточно серьезно сопротивляться внешнему влиянию. Некоторые эксперты даже пишут, что как только возникают тяжелые для компании времена, то нужно разрушать самоуправляемые команды и уделять все внимание операционной эффективности. Это, конечно, крайняя точка зрения, но верно и то, что самоуправляемые команды недешевы.

Проектная команда

Создание эффективной проектной команды требует тщательного подбора участников с учетом их компетенций, опыта и психологических характеристик. Важную роль играет баланс между профессиональными навыками и личными качествами, влияющими на командную динамику. Оптимальное количество участников определяется концепцией *Two-Pizza Team*, предложенной *Джеффом Безосом*, согласно которой команда должна быть такой, чтобы ее можно было накормить двумя пиццами, что обычно соответствует 5–7 членам. Это позволяет сохранить гибкость и оперативность принятия решений. Помимо численности, ключевыми аспектами

формирования команды являются распределение ролей и создание эффективной модели взаимодействия [11].

В проектной команде можно выделить три ключевые роли: менеджер проекта, бизнес-заказчик и члены команды. Менеджер отвечает за управление процессами, координацию задач и разрешение конфликтов. Спонсор определяет стратегические цели, финансирует проект и контролирует его результаты. Члены команды выполняют специализированные задачи в рамках своих компетенций. Согласно модели *Мерседит Белбина* [21], помимо функциональных ролей в команде существуют психологические роли, такие как генератор идей, критик, рабочая пчелка и завершающий, что помогает учитывать поведенческие особенности участников при формировании команды (табл. 15).

Таблица 15 – Типы командных ролей по *Мерседит Белбину*

Категория роли	Роли
Роли-действия	Мотиватор/шейпер, Реализатор, Контролёр/Завершитель
Социально-направленные роли	Координатор, Исследователь ресурсов, Душа команды
Интеллектуальные роли	Генератор идей, Аналитик, Специалист

Для успешной работы команды важно наладить эффективные коммуникации и процессы взаимодействия. Одной из популярных моделей является модель Брюса Такмана, которая описывает этапы формирования команды: формирование, столкновение, нормирование, выполнение и роспуск. Важную роль играет также стиль управления: согласно модели Курта Левина различают авторитарный, демократический и либеральный подходы к управлению. Управление взаимодействием включает методы урегулирования конфликтов, регулярные совещания, ретроспективы и использование инструментов управления задачами, таких как трекеры (Jira, Trello) и платформы для общения (Slack, Microsoft Teams). Это позволяет минимизировать разногласия, повысить продуктивность и обеспечить прозрачность рабочих процессов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Какова роль организационной структуры в достижении стратегических целей компании?
- 2) Какие принципы организационной структуры выделял Макс Вебер и как они влияют на эффективность управления?
- 3) Какие типы команд выделяет Стивен П. Роббинз и в чём их ключевые отличия?
- 4) Какие характеристики отличают межфункциональные команды от локальных функциональных и каковы их преимущества?
- 5) Какие этапы формирования команды описывает модель Брюса Такмана и как они проявляются в проектной работе?
- 6) Как распределение ролей в команде согласно модели Мередита Белбина влияет на ее эффективность?
- 7) Какие стили управления командой выделяет Курт Левин и в каких ситуациях они наиболее эффективны?
- 8) Как концепция Two-Pizza Team определяет оптимальный размер команды и какие преимущества она даёт?
- 9) Какие методы и инструменты применяются для управления взаимодействием и коммуникацией в проектной команде?
- 10) Как организационная структура и тип команды влияют на инновационность и способность компании адаптироваться к изменениям?
- 11) Какие проблемы могут возникнуть при управлении виртуальными командами и какие решения могут повысить их эффективность?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ [15]

ЗАДАНИЕ 1. «Причины и пути решения конфликтов». Определите возможные причины и пути решения конфликтов.

КЕЙС 1. Сотрудников обязали работать в электронной системе управления компанией, в частности, вести деловую переписку. Приходится отмечать начало и конец работы, ставить/снимать/вести задачи, сопровождая каждую подробным комментарием. Сергей такое нововведение посчитал бессмысленным. Ему казалось, что он тратит драгоценное время на ерунду, что задачи быстрее не решаются. Сергей стал часто срывать свой гнев на коллегам, а в курилке громко ругал руководство.

КЕЙС 2. Сильный снегопад затруднил работу общественного транспорта, автобус не пришел по расписанию, поэтому Владислав опоздал на работу. Теперь мужчина переживает, что его могут наказать. Он заходит в офис. Коллега Антон, который не подозревает о состоянии Владислава, спрашивает что-то по работе. В ответ Владислав выплескивает весь свой негатив на Антона, который на это громко и резко высказывает накопившиеся обиды.

КЕЙС 3. Марина – руководитель отдела. Ей подчиняются шесть сотрудников. Конфликт возник при подготовке коллективного отчета по работе отдела. Марина в приказной манере сообщила, что все сроки сдачи отчета сорваны и надо выйти в выходные. Это вызвало шквал недовольства коллег: «Почему мы должны срочно сдавать отчет?! Нам раньше не говорили». Каждый слышал только себя.

ЗАДАНИЕ 2. «Формирование команды». Подберите команду для своего проекта из представленных вариантов. Определите цели, задачи проекта и заполните шаблон (табл. 16). Среднерыночную зарплату оцените по открытым источникам.

Таблица 16 – Шаблон для описания членов команды

Специалист	Функциональная роль в проекте	Среднерыночная зарплата
Специалист 1	Функционал 1	Зарплата 1
Специалист 2	Функционал 2	Зарплата 2

Варианты проектов:

- Создание системы производственного планирования для ИТ-организации на базе 1С.
- Создание цифрового двойника станка на машиностроительном заводе.
- Внедрение ERP-системы на складском комплексе.

ЗАДАНИЕ 3. «Круглый стол». Проанализируйте аспекты, характеризующие работу в корпорации (рис. 27). Подумайте, какие из них

будут аргументами в пользу тезиса «Работа в корпорации как идеальный старт развития профессиональной карьеры», а какие против.

Многофункциональность	Престижность	Обучение за счет компании	Возможности трудоустройства после стажировки
Налаженный онбординг	Бюрократия	Менторство и адаптация	Структурированность
Соблюдение work-life balance	Участие в различных активностях	Отсутствие персонального влияния	Обезличенность
Невозможность отказа от командировок	Социальные льготы	Комфортные условия труда	Возможности для горизонтальной мобильности
Уверенность в карьерном развитии	Информационный вакуум	Ресурсы и инфраструктура	Многоступенчатый долгий рекрутинг
Строгая корпоративная культура	Медленное карьерное развитие	Корпоративная культура	Стабильность компании
Бренд работодателя	Информационная безопасность	Эстетика	План обучения и развитие сотрудников
Велика цена ошибки	Возможность поездок за рубеж	Низкий доход	Большая конкуренция внутри
Внешний нетворкинг	Работа по регламентам и инструкциям	Удаленность сотрудника от руководства	Секретность, ограничения

Рисунок 27 – Аспекты, характеризующие работу в корпорации.

РАЗДЕЛ 2. УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ И ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

2.1. СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЕ ТАЛАНТАМИ

Что такое талант?

Любая компания стремится создать устойчивые конкурентные преимущества. На нестабильном рынке способность организации выделяться на фоне конкурентов играет решающую роль. Независимо от того, идет ли речь о создании инновационных продуктов или разработке маркетинговых стратегий для привлечения клиентов, одним из ключевых факторов успеха остается наличие высококвалифицированных специалистов [2].

Компании, ориентированные на долгосрочное развитие, активно внедряют программы профессионального обучения и оценки сотрудников, а также выстраивают систему карьерного роста на основе четких критериев. Однако современные тенденции показывают, что этого уже недостаточно. Прогрессивные организации сосредоточены на внедрении комплексной системы управления талантами, которая не только способствует развитию сотрудников, но и помогает привлекать увлеченных, квалифицированных и продуктивных специалистов.

Еще в 1970-х годах была выявлена прямая взаимосвязь между эффективностью организационной культуры и стратегией управления человеческими ресурсами. Этот подход получил научное признание и дальнейшее развитие. Термин "управление талантами" впервые был использован Дэвидом Уоткинсом в 1998 году, а в 2004 году он подробно описал его в своей работе "Системы управления талантами". В 1990-х годах консалтинговая компания McKinsey представила отчет "Война за таланты", после чего вопрос работы с талантливыми специалистами стал ключевым для многих топ-менеджеров.

Для построения эффективной системы управления талантами важно определить само понятие "талант". Наиболее распространенное определение сводится к сотруднику с высоким потенциалом. Это человек, обладающий компетенциями и личностными качествами, которые позволяют ему развиваться внутри компании, занимать более ответственные должности и вносить значительный вклад в достижение стратегических целей организации.

Сотрудников с высоким потенциалом также принято называть еще HiPo (High Potential). HiPo – это люди, которые обладают несколькими из следующих качеств. Сотрудник с высоким потенциалом – это тот, кто:

- показывает высокие результаты работы;
- вовлечен в миссию и идеи компании;
- проявляет инициативу и умеет принимать решения самостоятельно;
- обладает навыками межличностного общения;
- быстро обучается и пополняет свои знания;

- не нуждается в постоянном контроле на работе;
- стремится к карьерному росту;
- имеет лидерские задатки.

Хотя высокий потенциал и продуктивность часто совпадают, важно понимать их различия. Сотрудник может показывать выдающиеся результаты в своей работе, но это не означает, что у него высокий потенциал для роста и лидерства. Ключевым отличием сотрудников с высоким потенциалом является хорошо развитый набор мягких навыков и способность руководить. Эти качества позволяют эффективно взаимодействовать с коллегами, управлять процессами и адаптироваться к изменениям. Мягкие навыки включают в себя работу в команде, разрешение конфликтов, соблюдение сроков и освоение новых условий. В отличие от профессиональных компетенций, они редко приобретаются в ходе формального обучения, но развиваются благодаря жизненному и профессиональному опыту, а также благодаря наставничеству и коучингу. В то же время они универсальны и не зависят от конкретной отрасли или должности.

Современным руководителям и специалистам необходимо стратегическое мышление и развитые коммуникативные навыки. Однако высокая производительность сама по себе не гарантирует этих качеств. Именно таланты, получающие поддержку, признание и возможности для развития, становятся наиболее вовлеченными сотрудниками. Они с большей вероятностью останутся в компании, будут стремиться к профессиональному росту и полностью раскроют свой потенциал.

Такие сотрудники – мечта работодателя, они гарантируют успешность бизнеса, за ними охотятся на рынке, их переманивают, зная их потенциал и то, как он может реализоваться. По закону Вильфредо Парето («20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий – лишь 20 % результата») 80% прибыли компании создают 20% самых талантливых работников. В каждой организации есть люди со скрытым потенциалом, не проявившие себя полностью, и те, кто еще не знает своих возможностей.

Управление талантами.

Управление талантами – это комплексный подход к работе с персоналом, включающий процессы поиска, развития, мотивации и эффективного использования специалистов, обладающих ключевыми компетенциями, знаниями и профессиональными качествами. Эта система направлена на развитие и поддержание человеческих ресурсов, способствующих успешной реализации текущих и долгосрочных целей организации.

В научной литературе в настоящее время сейчас можно встретить три термина, под которыми может подразумеваться один смысл, но в то же время между этими тремя понятиями есть явные отличия: «управление персоналом», «управление человеческими ресурсами», «управление талантами».

Ключевые компоненты управления талантами.

Являясь одним из ключевых аспектов системы управления персоналом, управление талантами охватывает широкий спектр процессов, включая мотивацию сотрудников, оценку эффективности и систему вознаграждения. Однако в целом оно сводится к пяти ключевым областям:

- стратегическое планирование потребностей в талантах,
- привлечение внешних кандидатов и выявление перспективных сотрудников внутри компании,
- развитие компетенций и потенциала сотрудников,
- создание условий для удержания ключевых специалистов,
- анализ и оценка эффективности деятельности по управлению талантами.

Хотя этот список и не является исчерпывающим, он отражает основные этапы управления талантами, понимание которых помогает организации выстроить эффективную систему работы с персоналом.

Для успешной реализации стратегии управления талантами важно учитывать все аспекты деятельности компании. Это означает, что подход к работе с талантливыми сотрудниками должен быть неотъемлемой частью корпоративной стратегии, соответствовать ее бизнес-целям, организационной культуре и кадровой политике.

Планирование.

Существует два ключевых этапа управления талантами в организации:

Первый этап - формирование фокуса на работе с талантами.

Руководству необходимо изменить свой подход к управлению талантами, осознав, что поиск, развитие и удержание ценных специалистов является стратегической задачей высшего руководства. Этот этап считается успешно завершенным, если руководство активно привлекает в компанию способных сотрудников и укрепляет команду. Для этого в организации важно:

- определить и закрепить критерии, по которым оцениваются талантливые сотрудники (создать "золотой стандарт" компетенций);
- участвовать в управлении человеческими ресурсами, особенно в процессах отбора и развития талантов;
- регулярно оценивать потенциал сотрудников;
- внедрять философию работы с талантами на всех уровнях управления и во всех структурных подразделениях;
- обеспечивать условия для развития талантов как за счет финансовой поддержки, так и за счет неденежных стимулов;
- нести личную ответственность за привлечение и развитие талантливых сотрудников.

Второй этап - создание привлекательных условий для талантливых специалистов.

Чтобы успешно удерживать и привлекать высококвалифицированных сотрудников, компания должна предлагать конкурентные преимущества на рынке труда. Это включает в себя не только высокую заработную плату и социальные выплаты, но и благоприятную корпоративную культуру, комфортный рабочий климат, интересные и перспективные проекты, а также возможности для профессионального и карьерного роста.

Привлечение внешних талантов.

Согласно исследованию McKinsey & Company, почти треть топ-менеджеров признают, что одной из самых сложных задач в управлении является привлечение квалифицированных специалистов. Основная причина этого - нехватка высококвалифицированных специалистов, что приводит к жесткой конкуренции между компаниями за лучших сотрудников. Этот процесс стал известен как "битва за таланты".

На таком конкурентном рынке специалисты по персоналу и рекрутеры вынуждены искать способы повышения привлекательности своих организаций с целью привлечения и удержания выдающихся специалистов. Одним из эффективных методов является создание сильного имиджа компании и укрепление ее репутации как работодателя.

Бренд работодателя – это восприятие компании как места работы и уровень ее привлекательности для потенциальных кандидатов. Это ценностное предложение, которое организация формирует на рынке труда, указывая на условия и преимущества, которые сотрудники получают, работая в ней.

Ключевым фактором в управлении талантами является корпоративная культура. Именно она определяет систему ценностей, нормы взаимодействия и внутреннюю атмосферу в коллективе. Компании, в которых сотрудники чувствуют поддержку коллег, испытывают удовлетворение от совместной работы и стремятся внести свой вклад в общее развитие, обладают высокой способностью удерживать персонал. Благоприятный корпоративный климат мотивирует специалистов оставаться в организации на долгосрочной основе, а также способствует эффективному обмену знаниями, совместному росту и реализации потенциала каждого сотрудника.

Таким образом, репутация компании и этическая среда, в которой она работает, оказывают непосредственное влияние на мотивацию и удержание сотрудников. Устоявшаяся корпоративная культура позволяет сотрудникам лучше понимать свою роль в организации, повышает их лояльность и стимулирует раскрытие своих способностей. Установление надлежащих корпоративных традиций и делового этикета способствует формированию отношения руководителей и сотрудников к развитию талантов внутри компании.

Ключевые аспекты эффективного управления талантами:

1. Создание условий для обучения и профессионального развития.

Предоставление сотрудникам широких возможностей для обучения, повышения квалификации и карьерного роста помогает повысить их удовлетворенность работой.

2. Развитие лидерских качеств и долгосрочное удержание.

Для стабильного роста организации важно не только выявлять перспективных специалистов, но и способствовать их профессиональному росту, вовлекая в управленческие процессы.

3. Гибкие формы трудоустройства.

Многие сотрудники ценят гибкость в организации рабочего процесса. Гибридные модели занятости позволяют повысить комфортность условий труда, снизить уровень стресса и предотвратить преждевременное выгорание.

4. Забота о благополучии сотрудников.

Создание комфортной рабочей среды, способствующей психологическому и социальному благополучию персонала, помогает снизить уровень стресса и повысить удовлетворенность работой, тем самым снижая текучесть кадров.

5. Развитие эмоционального интеллекта.

Сотрудники с высоким уровнем эмоционального интеллекта легче справляются со стрессами на работе, демонстрируют более высокий уровень вовлеченности и продуктивности, а также способствуют укреплению командного духа.

6. Карьерный рост и продвижение по службе в компании.

Предоставление возможностей для профессионального роста и карьерного продвижения является ключевым фактором удержания сотрудников и повышения их мотивации.

В условиях высокой конкуренции за таланты компании, уделяющие внимание развитию корпоративной культуры, формированию положительного имиджа работодателя и внедрению эффективных стратегий работы с персоналом, получают значительное преимущество в привлечении и удержании высококвалифицированных специалистов.

Выявление внутренних талантов.

Современные менеджеры и специалисты по подбору персонала постоянно думают о том, где найти перспективных сотрудников и как максимально раскрыть их потенциал, обеспечив карьерный рост внутри компании. Однако без четких критериев, определяющих, какими качествами должен обладать ценный персонал, процесс отбора может основываться на субъективных предположениях.

Чтобы избежать этого, компаниям следует внедрить систему оценки талантов, которая позволит выявлять сотрудников с высоким потенциалом и способствовать их профессиональному развитию. Ключевым шагом является создание прозрачных критериев карьерного роста, которые четко определяют, какое поведение, достижения и ключевые показатели эффективности соответствуют понятию "высокий потенциал" в конкретной организации.

Эффективная система оценки должна основываться на объективных, надежных методах измерения эффективности работы сотрудников и обеспечивать максимальную прозрачность в отношении их карьерных перспектив. Кроме того, важно оказывать поддержку тем специалистам, которые, несмотря на прилагаемые усилия, пока не достигли высоких результатов, но имеют задатки для будущего роста.

Такие критерии позволяют специалистам по персоналу и менеджерам выявлять скрытые таланты и перспективных сотрудников на основе ряда характеристик, отражающих их продуктивность и потенциал. При оценке кандидатов должны учитываться их стратегическое мышление, способность нестандартно анализировать ситуации, развитые социальные навыки для эффективного самоуправления, стрессоустойчивость и готовность брать на себя ответственность.

Какие личностные качества отличают сотрудников с высоким потенциалом? Руководители компаний выделяют несколько ключевых характеристик, присущих таким сотрудникам: стремление к обучению и профессиональному росту, нацеленность на успех и готовность преодолевать препятствия.

Исследование Harvard Business Review выделяет три основных аспекта высокого потенциала: способности, социальные навыки и устремленность.

Способности. Ключевые компетенции включают стратегическое мышление, быструю адаптацию, гибкость, предпринимательский подход и способность генерировать инновационные идеи.

Социальные навыки. Высокий потенциал проявляется в умении эффективно справляться со стрессом, конструктивно мыслить и успешно взаимодействовать с коллегами и подчиненными.

Целеустремленность. Это качество можно оценить различными методами: с помощью стандартных тестов, измеряющих мотивацию и целеустремленность, а также путем наблюдения за поведением – насколько активен сотрудник, готов ли он брать на себя дополнительные задачи и проявлять ответственность.

Таким образом, поиск и развитие сотрудников с высоким потенциалом требует системного подхода, включающего четкие критерии, объективные методы оценки и поддержку на пути профессионального роста.

Развитие талантов.

Таланты не появляются в организации в готовом виде – их необходимо выявлять и развивать. После выявления перспективных внутренних сотрудников и внешних кандидатов с высоким потенциалом начинается их профессиональное развитие.

Развитие талантов – это стратегическая инвестиция со стороны компании, ее специалистов по персоналу и менеджеров с целью развития у сотрудников новых компетенций, опыта и профессиональных качеств,

необходимых для карьерного роста и повышения их эффективности. Кроме того, этот процесс играет важную роль в поддержании мотивации сотрудников.

Наиболее эффективным подходом к развитию талантов является интеграция этого процесса в корпоративную культуру. Для этого необходимо внедрить ключевые принципы управления талантами:

1. Лидер как пример для подражания.

Менеджеры должны демонстрировать открытость к обучению, осознавать свои собственные потребности в развитии и делиться опытом, показывая, что рост – это непрерывный процесс.

2. Создание культуры обучения.

Организация должна поддерживать индивидуальные траектории развития сотрудников, помогая им определять цели, анализировать пробелы в знаниях и признавать даже небольшие достижения. Важно создать среду, в которой обучение становится естественным элементом профессиональной жизни.

3. Формирование механизмов устойчивого развития.

Руководители всех уровней должны активно способствовать карьерному росту подчиненных, предоставляя им возможности для обучения и повышения квалификации.

4. Выстраивание связи между ценностями компании и работой сотрудников.

Сотрудники должны осознавать, как их деятельность соотносится с миссией и стратегией организации. Это повышает вовлеченность и укрепляет корпоративный стиль.

5. Использование проблем в качестве источников развития.

В современных организациях сложные задачи и вызовы рассматриваются не как препятствия, а как стимулы для обучения и поиска новых решений.

6. Интеграция работы и обучения.

Компания должна создавать условия, при которых профессиональный рост становится неотъемлемой частью рабочего процесса. Этому способствует развитие внутренней образовательной среды – корпоративные библиотеки, вебинары, смешанные форматы обучения и обмен информацией между сотрудниками.

Менеджеры, ответственные за развитие талантов, имеют доступ к различным механизмам инвестирования в этот процесс. Среди них:

- профессиональный коучинг, направленный на повышение квалификации сотрудников и повышение их эффективности;
- система наставничества, способствующей формированию устойчивой мотивации к самосовершенствованию;
- инструменты, создающие благоприятные условия для инноваций и творческого самовыражения сотрудников.

Для устойчивого развития талантов в компании важно не только предлагать возможности для получения образования, но и формировать сильную корпоративную культуру, в которой сотрудники чувствуют свою значимость, видят перспективы роста и стремятся внести свой вклад в развитие организации.

Удержание талантов.

Обеспечение долгосрочного сотрудничества с талантливыми сотрудниками является одним из приоритетов кадровой стратегии. Для успешного удержания персонала необходимо создать благоприятные условия труда, способствующие вовлеченности, признанию и профессиональному росту сотрудников. Отсутствие эффективных механизмов удержания талантов может привести к серьезным организационным проблемам, включая снижение производительности труда и увеличение затрат на поиск и адаптацию новых специалистов.

Чтобы компания воспринималась как привлекательное место для работы и повышала удовлетворенность сотрудников, важно создать корпоративную культуру, ориентированную на баланс между работой и личной жизнью, благополучие персонала и создание условий для профессионального и личностного развития.

Ключевые факторы, способствующие удержанию сотрудников:

- Возможности для развития: расширение компетенций, приобретение новых навыков и разнообразного профессионального опыта.
- Гибкость в работе: индивидуальный подход к графику и рабочим задачам.
- Открытое общение: создание среды, в которой сотрудники могут высказывать свое мнение и видеть влияние своих идей на принимаемые решения.
- Признание достижений: поощрение сотрудников за их вклад в развитие компании.

Компании, стремящиеся сохранить таланты, должны стать местом, где сотрудники чувствуют возможности для профессионального роста. Этого можно достичь за счет внедрения программ наставничества, карьерного коучинга и других инициатив, направленных на поддержку развития персонала.

Кроме того, важную роль играет система мотивации, учитывающая индивидуальные карьерные амбиции, уровень вовлеченности и достигнутые результаты. Персонализированный подход к вознаграждению, включающий дифференциацию заработной платы в зависимости от личных и командных успехов, становится современным трендом, который руководство должно активно внедрять для повышения эффективности работы сотрудников.

Измерение процесса управления талантами.

Управление талантами, как и любое другое управленческое решение, требует стратегического подхода и оценки эффективности. Инвестиции в развитие сотрудников играют важную роль в росте компании, поэтому их необходимо анализировать и корректировать для повышения отдачи и оптимизации кадровой политики [21].

Основной проблемой при оценке управления талантами является человеческий фактор, который затрудняет количественную оценку результатов. Однако существуют показатели, позволяющие оценить влияние кадровых инициатив и эффективность вложенных усилий. Среди них:

- Динамика бизнес-результатов: анализ изменений ключевых показателей эффективности компании в будущем.
- Уровень вовлеченности сотрудников: исследование мотивации и удовлетворенности работой.
- Ценностные ориентации персонала: исследование изменений в корпоративной культуре и отношении сотрудников.
- Привлекательность работодателя: количество и качество кандидатов, откликнувшихся на открытые вакансии.
- Кадровые перемещения: анализ карьерного роста и внутренних перемещений сотрудников.
- Благополучие сотрудников: мониторинг факторов, влияющих на удовлетворенность работой (эмоциональное выгорание, текучесть кадров, конфликтные ситуации).
- Обратная связь: Оценка мнений сотрудников о руководителях и рабочих процессах.
- Репутация работодателя: анализ восприятия бренда компании внутри компании и за ее пределами.
- Экономические показатели: сравнение финансовых результатов компании до и после внедрения программ управления талантами.

Компании, которые систематически работают с сотрудниками с высоким потенциалом (HIPO), значительно повышают свою конкурентоспособность. Развитие талантов не только способствует достижению стратегических целей, но и укрепляет бренд работодателя, создавая среду, в которой сотрудники стремятся расти и развиваться. Таким образом, грамотная стратегия управления талантами позволяет не только удержать ключевых специалистов, но и создать устойчивую корпоративную культуру, способствующую долгосрочному успеху бизнеса.

Как работать с талантами.

Высококвалифицированные таланты знают себе цену. Они понимают, что важны для компании, но они также понимают, что легко найдут работу где угодно и будут выбирать то место, где им наиболее комфортно.

На что обращать внимание в работе с талантами:

Ценности. Таланты часто обладают супер-мотивацией. Это значит, что сотрудник работает не просто ради денег, карьеры и удовольствия, а ради высшей цели, например: изменить рынок, нести людям реальную пользу через продукты компании или помочь бизнесу перейти к омниканальности, тем самым, увеличить прибыль. У компании должна быть четко сформулированная миссия, чтобы сотрудник понимал, ради чего он работает.

Также для HiPo важно ценностное предложение, – что он получит от работы в организации: достойная, по мнению таланта, зарплата; удобный график; комфортное рабочее место со всем необходимым оборудованием; нетоксичная атмосфера в коллективе и well-being программы.

Развитие. Таланты – будущие лидеры. Это амбициозные люди, которые хотят учиться и развиваться. Как правило, у высокопотенциальных сотрудников с hard skills полный порядок, но могут быть пробелы в гибких навыках. Дайте им возможность в этом прокачаться.

Состав программы развития soft skills может быть любым и зависит от конкретного бизнеса и сотрудника. Это могут быть: программы развития лидерских качеств, тренинги по личной осознанности, развитие креативных навыков, клиентоориентированности, переговорам и стрессоустойчивости.

Застой и монотонная работа губительны для талантов. Поэтому инвестиции в обучение и развитие HiPo окупятся не только по бизнес-результатам, но и по показателям производительности и удовлетворенности работой.

Свобода. Высокопотенциальные специалисты скатятся в демотивацию при авторитарном стиле управления и постоянном контроле. Чтобы генерировать полезные для компании идеи у HiPo должны быть развязаны руки. Такой сотрудник и сам понимает, как его действия влияют на работу компании, осознает свою ответственность и нацелен на результат.

В работе с талантами больше подойдет либеральный стиль менеджмента. Авторитарный метод рекомендуется использовать только в крайних случаях.

Некоторые принципы управления талантами в Toyota.

Автор книги профессор Джеффри Лайкер рассказывает читателям об истоках успеха Toyota, анализируя «дао» компании – ее уникальную философию бизнеса, в основе которой лежат открытые им 14 основных принципов управления (рис. 28).

Фундаментальная основа дао Toyota – в уникальном подходе к персоналу, заключающемся в воспитании, обучении и развитии. Именно персонал – квалифицированный, трудолюбивый, ответственный – ключ к успеху любой компании.

Философия развития людей так важна для Toyota, что 6 из 14 принципов управления компанией, сформулированные в книге «Дао Toyota», имеют к ней прямое отношение:



Рисунок 28 – Некоторые принципы философии Toyota

Тренды на рынке талантов 2025 г.

- Работа становится еще более интегрированной в повседневную жизнь, но с упором на гибкость и индивидуальные предпочтения сотрудников.
- Компании делают акцент на навыках и опыте, а не на формальном образовании, что развивает альтернативные пути профессионального роста.
- Программы внутренней мобильности укрепляются, включая перекрестные стажировки, временные проекты и возможности работы в разных функциях внутри компании.
- Разнообразие, инклюзия и справедливость становятся ключевыми факторами привлечения и удержания талантов, особенно среди поколений Z и альфа.
- Забота о ментальном и физическом здоровье сотрудников становится неотъемлемой частью корпоративной стратегии, включая гибридные форматы работы, wellness-программы и инициативы по предотвращению профессионального выгорания.
- Генеративный искусственный интеллект и HR-аналитика становятся стандартными инструментами управления персоналом,

помогая предсказывать текучесть кадров и персонализировать карьерные треки.

- Культура постоянного обучения развивается: upskilling и reskilling становятся обязательными для адаптации к новым технологиям и изменяющимся требованиям рынка.
- Популярность fractional employment (работа на нескольких работодателях одновременно) и проектного найма растет, формируя гибридные модели занятости.
- Роль EVP (Employee Value Proposition) возрастает: компании конкурируют не только зарплатами, но и уникальными нематериальными преимуществами – культурой, возможностями роста, осознанным лидерством.

Система управления талантами включает в себя три ключевых уровня. Первый уровень – это формирование кадрового резерва, направленное на обеспечение оперативной замены сотрудников в случае необходимости. Второй – разработка стратегии преемственности, ориентированной на долгосрочное планирование и обучение будущих руководителей. Третий уровень – это комплексное управление талантами, охватывающее развитие, мотивацию и удержание перспективных специалистов. Каждый из этих уровней подразумевает выполнение конкретных задач, ориентирован на конкретные группы сотрудников и предусматривает отдельные критерии оценки эффективности, а также конкретные подходы к анализу и реализации программ.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

1. Что такое талант и какие характеристики отличают сотрудника с высоким потенциалом (HiPo)?
2. В чем разница между высокой производительностью и высоким потенциалом
3. Какие мягкие навыки важны для талантливых сотрудников?
4. Какие пять ключевых задач включает управление талантами и почему важно согласовывать управление талантами с целями и культурой компании?
5. Какие этапы включает процесс планирования талантов и что такое «золотой стандарт» для талантов, и как его установить?
6. Какие факторы делают компанию привлекательной для талантливых сотрудников и почему поиск талантов считается одной из самых серьезных управленческих задач?
7. Как бренд работодателя влияет на привлечение талантов и какие элементы корпоративной культуры способствуют удержанию талантов?
8. Какие критерии и ключевые черты личности используются для выявления сотрудников с высоким потенциалом и как можно оценить стремление сотрудника к развитию?
9. Какие принципы лежат в основе культуры управления талантами и какие инвестиции могут сделать руководители для развития талантов?
10. Почему удержание талантов является стратегической задачей и какие факторы способствуют созданию благоприятной рабочей среды для талантов?
11. Как индивидуализация оплаты труда влияет на мотивацию сотрудников и какие ключевые показатели используются для оценки эффективности управления талантами?
12. Какие инструменты помогают анализировать эффективность управления талантами и какой стиль управления наиболее эффективен для работы с талантами?
13. Какие принципы управления талантами используются в Toyota, как Novartis подходит к управлению талантами и какие основные тренды ожидаются на рынке талантов к 2025 году?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

КЕЙС 1. «Проект «ЭЛВИС – автоматизированная программа управления деятельностью для операционного персонала».

Проект «ЭЛВИС» был инициирован для решения ряда системных проблем в управлении персоналом:

1. Трудоемкий документооборот в ключевых процессах: оценка, аттестация, постановка целей и анализ результатов.
2. Ошибки в расчете премий, вызванные ручным переносом данных и человеческим фактором.
3. Низкая вовлеченность персонала (индекс вовлеченности – 78%) в выполнение задач компании.
4. Высокие затраты на администрирование из-за большого числа сотрудников, задействованных в рутинных процессах.
5. Неудовлетворенность оплатой труда (66% в 2015 году), что негативно влияло на мотивацию.

Цель проекта – создать современную электронную систему управления персоналом, которая:

- Учитывает индивидуальный вклад сотрудников в достижение целей компании;
- Автоматизирует ключевые HR-процессы;
- Повышает прозрачность и справедливость системы мотивации;
- Создает возможности для профессионального роста сотрудников.

Ожидаемые результаты:

- Оптимизация HR-процессов: сокращение времени на администрирование, минимизация ошибок.
- Повышение прозрачности: сотрудники видят связь между своими результатами и премиями.
- Рост вовлеченности за счет четкой постановки целей и автоматизированной обратной связи.
- Развитие персонала: индивидуальные планы развития и карьерные треки, интегрированные в систему.
- Улучшение имиджа работодателя за счет внедрения современных HR-технологий.

Основная идея:

- Полная ликвидация бумажного документооборота в HR-процессах;
- Внедрение гибкой и удобной цифровой платформы, доступной 24/7 с мобильных устройств.

Внутренние коммуникации и мероприятия. Для успешного внедрения системы были реализованы:

- Многоуровневая коммуникация:
 - o Информирование сотрудников на всех уровнях, включая директоров филиалов и ключевых менеджеров;

- Размещение рекламных видеороликов в общедоступных зонах (столовых, конференц-залах, зоне ресепшен).
- Регулярные сессии обратной связи:
 - Проведение встреч с участниками проекта, консультантами SAP SF и конечными пользователями;
 - Анализ результатов внедрения: что удалось, какие проблемы требуют решения.
- Техническая поддержка:
 - Создана группа экспертов из сотрудников HR и IT-отдела для оперативного решения вопросов;
 - Разработаны инструкции и обучающие материалы для пользователей.

Достигнутые результаты по задачам

Задача №1: Сократить бумажный документооборот и оптимизировать затраты на администрирование

- 90% процессов переведены в электронный формат;
- Административные затраты сокращены на 24 000 евро;
- Число сотрудников, занятых администрированием, уменьшилось с 25 до 9 специалистов.

Задача №2: Оптимизировать процесс оценки эффективности работы персонала

- Разработан и внедрен мобильный сервис с гибкой настройкой под различные бизнес-задачи;
- Создана единая система формирования целей и измерения достигнутых результатов;
- Введены универсальные принципы оценки, обеспечивающие прозрачность и сопоставимость показателей для всех сотрудников.

Задача №3: Сократить время на администрирование целеполагания и расчета бонусов

- Время обработки данных сокращено с 1 месяца до 5 дней.

Задача №4: Исключить финансовые ошибки при расчете премий

- Полное устранение ошибок в расчетах квартальных и годовых премий;
- Нулевой уровень ошибок в документах за весь период использования системы.

Задача №5: Планировать индивидуальное развитие сотрудников

- Внедрена система автоматизированного планирования карьерного роста;
- Каждый сотрудник операционного уровня получил персонализированный план развития, который регулярно обновляется и служит «живым» инструментом для карьерного роста.

- Показатель «Возможности для развития» вырос с 68% до 73%, что подтверждает повышение доступности и прозрачности карьерных перспектив.

Задача №6: Повысить вовлеченность персонала в выполнение целей

- Средний процент выполнения целей увеличился на 2 п.п. за три месяца: с 71% (I квартал 2016) до 73% (II квартал 2016).
- Вовлеченность персонала выросла с 78% до 81%;
- Лояльность к компании повысилась с 78% до 84%. Это свидетельствует о том, что автоматизация и четкие критерии оценки усилили мотивацию сотрудников.

Задача №7: Увеличить удовлетворенность оплатой труда

- Удовлетворенность сотрудников оплатой труда увеличилась с 66% до 74% (по данным ежегодного опроса);
- Восприятие связи дохода с результатами работы улучшилось: показатель «Мой доход зависит от результатов моей работы» вырос на +10 пунктов.

Вопросы к кейсу:

- 1) Какие ключевые проблемы в управлении персоналом решил проект «ЭЛВИС»?
- 2) Почему автоматизация процессов стала критически важной для компании в контексте управления талантами?
- 3) Как проект связан с целями стратегического развития компании?
- 4) Какие факторы свидетельствовали о низкой вовлеченности сотрудников до внедрения системы?
- 5) Почему ручные процессы расчета премий и документооборота негативно влияли на управление талантами?
- 6) Как отсутствие структурированных планов развития сотрудников могло ограничивать их профессиональный рост?
- 7) Как коммуникация и внутренний PR помогли преодолеть сопротивление изменениям?
- 8) Почему рост индекса лояльности сотрудников важен для долгосрочного удержания талантов?
- 9) Как адаптировать подобную систему для компании из другой отрасли (например, IT или розничной торговли)?
- 10) Какие принципы управления талантами (например, развитие, удержание, вовлеченность) были реализованы в проекте?
- 11) Какие мягкие навыки (soft skills) развивались у сотрудников благодаря системе «ЭЛВИС»?
- 12) Какие дополнительные меры можно внедрить для дальнейшего повышения вовлеченности сотрудников?

КЕЙС 2. «Загадка талантов компании «КРОК» [18].

12 июня 2018 года. Полина, HR-директор «КРОК», анализировала показатели системы управления талантами перед заседанием совета директоров. За три года её команда внедрила комплексную систему, синхронизированную с бизнес-целями компании. Однако подготовка метрик для отчёта требовала свежего взгляда.

13 июня. Полина встретила с Верой, HR-консультантом. Вера изучила материалы о «КРОК» – лидере IT-рынка с 3000 сотрудников и 2000 проектов в 40 странах. Компания специализировалась на ИИ, больших данных и системной интеграции. Вера запросила детали системы управления талантами, которая делила сотрудников на два пула:

1. Фиксированный пул – ресурсные менеджеры и руководители.
2. Гибкий пул («креативный класс») – сотрудники с высокими рейтингами по результатам полугодового мониторинга.

Критерии оценки включали коммуникативные навыки, управленческий потенциал и динамику развития. Ресурсные менеджеры собирали данные через HR-систему Oracle®, но HR-отдел не участвовал в распределении проектов, что вызвало вопросы у Веры.

14 июня. Вера провела интервью с сотрудниками:

- Алексей («креативный класс») отметил, что привилегии (участие в завтраках с топ-менеджментом, курсы английского) слабо влияли на карьерный рост.
- Василий (ресурсный менеджер) объяснил, что 10–15% сотрудников попадают в «креативный класс», но HR не вовлечён в распределение проектов.
- Дмитрий (подбор персонала) рассказал о хакатонах и ярмарках вакансий, но признал, что процессы для всех талантов одинаковы.
- Наталья (Корпоративный университет) отметила, что обучение доступно всем, но рейтинги успеваемости не влияют на распределение проектов.

Выявленные проблемы:

- Отсутствие связи между обучением и карьерным ростом.
- HR-отдел не контролирует распределение талантов.
- Непрозрачность критериев для «креативного класса».

16 июня. Вера подготовила отчёт, выделив разрывы в системе. Полина должна была представить рекомендации совету директоров, включая:

- Внедрение метрик, связывающих развитие талантов с бизнес-результатами.
- Интеграцию HR в распределение проектов.
- Усиление прозрачности критериев оценки.

Полина осознала необходимость реформ. Система управления талантами требовала большей прозрачности, связи обучения с карьерой и вовлечения HR в ключевые процессы. Это позволило бы укрепить позиции «КРОК» как лидера IT-рынка.

Вопросы к кейсу:

- 1) В чём разница между «фиксированным» и «гибким» пулами талантов? Какие преимущества и риски несёт такое разделение?
- 2) Какие критерии использовались для включения сотрудников в «креативный класс»? Почему эти критерии могут быть спорными?
- 3) Как система оценки через Oracle® и обратную связь от ресурсных менеджеров влияла на объективность результатов?
- 4) Какую роль играл Корпоративный университет в развитии талантов? Почему его эффективность была ограничена?
- 5) Почему обучение не всегда приводило к карьерному росту сотрудников? Приведите примеры из кейса.
- 6) Почему отсутствие участия HR-отдела в распределении проектов стало критическим недостатком?
- 7) Почему ресурсные менеджеры, а не HR-специалисты, управляли распределением проектов? Какие риски это создавало?
- 8) Как отсутствие данных о связи обучения и карьерного роста ограничивало эффективность системы?
- 9) Как можно усилить связь между обучением в Корпоративном университете и карьерным продвижением?
- 10) Какие изменения в критериях «креативного класса» повысили бы прозрачность системы?
- 11) Какие принципы управления талантами (например, модель McKinsey «Война за таланты») отражены в кейсе? Где есть расхождения с теорией?
- 12) Как система «КРОК» соотносится с концепцией «мягких навыков» (soft skills) в управлении талантами?
- 13) Какие риски могут возникнуть при масштабировании текущей системы управления талантами?
- 14) Как внедрение искусственного интеллекта могло бы оптимизировать процессы оценки и распределения талантов?

2.2. HR-БРЕНД КОРПОРАЦИИ

Основа любого бизнеса – качественные кадры. Чтобы квалифицированные специалисты хотели идти в компанию, а у людей, которые уже находятся в команде, была мотивация работать, нужен сильный HR-бренд. По информации GLASSDOOR [30], 86% соискателей изучают отзывы и рейтинги, выбирая место работы, и 75% предпочитают пойти туда, где активно управляют брендом работодателя.

Почему важно развивать HR-бренд

Бренд работодателя есть у любой компании, в которую хотя бы раз нанимали людей «со стороны» – неважно, появилась она на рынке месяц назад или работает уже 20 лет. Но управлять HR-брендом сегодня стремятся не все, хотя это необходимо. Почему?

1. Положительный бренд помогает нанимать действительно хороших специалистов. Это, в свою очередь, не просто повышает репутацию компании, но и помогает снизить расходы. Согласно исследованию LINKEDIN [31], сильный HR-бренд способен снизить стоимость найма на 50%. Более того, квалифицированный сотрудник работает с клиентами более качественно и быстро, в результате чего они чаще возвращаются за услугами и рекомендуют их другим.
2. Хорошо отстроенный бренд работодателя удерживает текущих сотрудников. Если человек работает в компании мечты, у него нет причин искать что-то другое. Он уверен, что на текущем месте он развивается профессионально, а его заслуги оценивают по достоинству. Необходимость работы над HR-брендом выяснили в HR DAILY ADVISOR [29]: там считают, что 92% людей подумали бы о смене места работы, если бы им предложили позицию в компании с более развитой корпоративной репутацией. А в OFFICEVIBE [28] уверены, что компании, активно инвестирующие в бренд работодателя, снижают текучесть кадров на 28%.
3. Сильный HR-бренд мотивирует действующих сотрудников. Хорошо работает тот, кому интересно это делать, и кто видит, что его работа приносит пользу. Мотивация – это не только грамотно разработанная система материальных поощрений, но и участие во внутренних и международных профессиональных конкурсах, нематериальные награды и возможности выйти на новый уровень (например, поехать работать в Лондон).

Подведем итог: HR-бренд нужен и маленьким компаниям, и крупным рыночным игрокам. Плюс в том, что выращивать сильный бренд можно как «искусственно» (то есть вкладывая в него значительные бюджеты), так и органическим путем.

Что включает в себя бренд работодателя

HR-бренд – образ работодателя в глазах текущих и потенциальных работников [1]. Из чего он обычно складывается? (рис. 29)



Рисунок 29 – Компоненты бренда работодателя

Внешний HR-бренд.

Это то, как компания позиционирует себя для широкой аудитории. Самый ценный результат такого позиционирования – приток квалифицированных кадров. При грамотно построенном HR-бренде минимизируются ресурсные затраты на поиск кандидатов, потому что они сами с удовольствием приходят в команду.

При это важно грамотно сформулировать сообщение, которое передается аудитории. Не все могут похвастаться возможностью карьерного роста или международными стажировками.

Выход есть: любая компания уникальна и может предложить что-то свое. Например, McDonald’s не очень силен в удержании кадров на стартовых позициях. Зато сеть знаменита на весь мир тем, что предлагает первую в жизни работу студентам и является настоящей кузницей кадров.

Естественно, внешний HR-бренд работает и на клиентский: если вы делаете что-то, заказчику всегда интересно, кто за этим стоит. Вероятнее всего, он отдаст предпочтение сильной, лояльной и талантливой команде, имеющей экспертизу в нужной области. А это – прямой результат работы над брендом работодателя (рис. 30).



Рисунок 30 – Как выстраивается внешний HR-бренд

Внутренний HR-бренд

Это то, как компанию видят действующие сотрудники. Важно отметить: без внутреннего HR-бренда невозможен внешний. Если транслировать в широкие массы положительные факты и ценности, в реальности обманывая сотрудников, репутация разрушится как карточный домик.

Главные цели построения внутреннего бренда работодателя – удержание талантливых кадров и создание условий для более качественного выполнения работы. Гораздо дешевле удержать старого сотрудника, чем искать, обучать и вводить в курс дела нового (рис. 31).



Рисунок 31 – Как выстраивается внутренний HR-бренд

Текущие сотрудники – это люди, создающие историю компании. Именно они пишут отзывы и активно делятся опытом работы в компании, и это сильно влияет на ее образ в глазах кандидатов. Поэтому внутренний HR-бренд также должен включать в себя умение прощаться красиво.

Увольнение – тяжелое испытание и для сотрудника, и для компании. Внутренний бренд работодателя направлен на то, чтобы этого, по возможности, не случилось. А если уже случилось – на то, чтобы минимизировать стресс и оставить хорошие впечатления о сотрудничестве.

Подведем итог: внешний и внутренний HR-бренд – две стороны одной медали. Невозможно развивать одну, забыв о другой. Но если постоянно выделять на это ресурсы, результат может оказаться действительно впечатляющим.

Из чего состоит HR-бренд

Формирование HR-бренда – это работа сразу с комплексом согласованных элементов (рис. 32).



Рисунок 32 – Как выстраивается внутренний HR-бренд

Миссия и ценности.

Основой любой компании являются ее миссия и ценности. Они определяют не только стратегическое направление развития, но и формируют корпоративную культуру, влияющую на вовлеченность сотрудников и восприятие бренда. Почему была основана компания? Какие принципы лежат в ее основе? Какие люди работают в IT и что для них важно? Насколько активно организация участвует в социальных инициативах, поддерживает экологические проекты и внедряет инновации для улучшения качества обслуживания? Все эти аспекты определяют не только внутреннюю философию бизнеса, но и его привлекательность для клиентов, партнеров и потенциальных сотрудников.

Исследования показывают, что современные специалисты все чаще выбирают работодателя не только исходя из уровня заработной платы или перспектив карьерного роста, но и исходя из соответствия личным убеждениям и корпоративной культуре. Например, аналитики "Делойта" выяснили, что 77% миллениалов считают ценности компании ключевым фактором при принятии решения о приеме на работу. Это означает, что если бизнес игнорирует вопросы социальной ответственности, экологии или качества обслуживания, он рискует потерять значительную часть своих талантливых специалистов. Это

особенно актуально для молодого поколения, которое ищет не просто работу, но и место, где оно могло бы реализовать свои принципы и идеи.

Таким образом, миссия и ценности компании – это не абстрактные формулировки, а реальный инструмент привлечения лучших сотрудников, укрепления доверия со стороны клиентов и создания долгосрочной конкурентоспособности на рынке.

Содержание социальных сетей и сайта

В 2015 году исследование CareerArc показало, что 62% соискателей проанализировали социальные сети компании перед отправкой своего резюме. С тех пор цифровая среда значительно эволюционировала, и к 2025 году присутствие работодателя в социальных сетях стало не просто фактором выбора, но и ключевым элементом формирования его репутации. В настоящее время практически каждый кандидат изучает профили потенциальных работодателей в социальных сетях, и для многих именно эти каналы становятся основным источником информации о корпоративной культуре и даже местом поиска вакансий.

В условиях высокой конкуренции за таланты управление социальными сетями компании играет стратегическую роль в формировании HR-бренда. Важно не только регулярно публиковать контент, но и поддерживать определенный тон общения, передавать ценности команды и показывать реальные истории сотрудников. Социальные сети превращаются в интерактивную витрину для работодателя, влияющую на восприятие бренда и, в конечном счете, на успех привлечения талантов.

Что стоит постить:

- корпоративные мероприятия;
- конференции, семинары, профессиональные мероприятия;
- посты о профессиональном развитии сотрудников, повышении квалификации;
- награды сотрудников, победы на выставках и конкурсах;
- объявления о вакансиях;
- совместный командный отдых;
- поздравления с памятливыми датами, днями рождений.

Так можно задать общий корпоративный тон и образ хорошей компании, в которой сотрудники на первом месте. Соискатели посмотрят и захотят к вам.

Tone of voice

Tone of Voice – это не просто стиль общения компании, а интегрированная коммуникационная система, которая определяет, как бренд взаимодействует с аудиторией по всем доступным каналам. Это голос компании, отражающий ее ценности, культуру и позиционирование на рынке. Правильный подход повышает узнаваемость бренда, укрепляет его репутацию и создает эмоциональную связь с клиентами, партнерами и даже потенциальными сотрудниками.

Tone of Voice очевиден во всех точках соприкосновения: от официальных пресс-релизов, сообщений в социальных сетях и описаний продуктов на веб-сайте до коммерческих предложений, деловой переписки, презентаций и переговоров. Важно, чтобы все эти коммуникации были выдержаны в едином стиле – это делает бренд последовательным и понятным аудитории.

- Формирование Tone of Voice - сложный процесс, который зависит от многих факторов.:
- Целевая аудитория – стиль общения с молодежной аудиторией будет отличаться от общения с топ-менеджерами крупных компаний.
- Тональность – она может быть официальной, дружелюбной, экспертной, вдохновляющей или, наоборот, нейтральной.
- Выбор слов и интонации – используются ли профессиональные термины, допустимо ли обращение "вы", возможны ли шутки и неформальные выражения.

Отраслевые особенности - Tone of Voice должен соответствовать рынку, на котором работает компания. Например, ИТ-стартап может позволить себе быть легким, неформальным и дружелюбным, в том числе по отношению к соискателям работы. Напротив, юридическая фирма, работающая с корпоративными клиентами, должна придерживаться делового и сдержанного стиля общения, иначе она рискует потерять доверие своей целевой аудитории.

Несоответствие Tone of Voice ожиданиям аудитории или специфике бизнеса приводит к диссонансу. Например, если банк вдруг начнет использовать молодежный сленг и мемы в официальной переписке, это вызовет недоверие у клиентов. Аналогичным образом, слишком сухой и формальный тон может оттолкнуть пользователей, привыкших к более дружелюбной манере общения.

Таким образом, тон голоса – это не просто стиль речи, а стратегический инструмент, влияющий на восприятие бренда и его способность выстраивать эффективные отношения со своей целевой аудиторией.

Отзывы о работодателе

Репутация работодателя формируется не только мнением клиентов, но и отзывами бывших и нынешних сотрудников. Интернет-пространство пестрит сайтами, где люди делятся своими впечатлениями о работе, и эти отзывы не всегда положительные. Негативные отзывы могут повлиять на восприятие потенциальных соискателей: увидев критику, они скорее усомнятся в привлекательности компании, чем решат проверить ее репутацию самостоятельно.

Почему это важно? Люди редко спешат рассказать о положительном опыте работы, но охотно делятся негативным, особенно если есть обиды или разочарования. Однако даже самые критичные комментарии можно обратить на пользу компании, если правильно выстроить стратегию управления обратной связью.

Как эффективно работать с отзывами сотрудников:

- Не игнорируйте отзывы. Всегда отвечайте на комментарии – это демонстрирует открытость компании и готовность к диалогу. Игнорирование негатива только усиливает недоверие.
- Ведите себя профессионально и не оправдывайтесь. Избегайте эмоциональных реакций и попыток оправдаться. Лучше кратко и, по существу, объяснить ситуацию или внести уточнения.
- Придерживайтесь делового тона и корпоративного стиля общения. Важно вести диалог вежливо, соблюдая тональность голоса компании, даже если отзыв кажется несправедливым. Конструктивная реакция повышает доверие аудитории.
- Выразите свою благодарность за отзыв. Поблагодарите автора за его мнение и подчеркните, что компания стремится совершенствовать свои процессы. Это показывает, что критика воспринимается как возможность для роста.
- Создавайте позитивный контент о корпоративной культуре. Негатив можно нейтрализовать, увеличив количество позитивных публикаций. Поощряйте сотрудников делиться позитивными моментами: рассказы о корпоративных мероприятиях, совместных проектах и уютная атмосфера в офисе помогут создать более объективный имидж компании.
- Поощряйте сотрудников оставлять честные отзывы. Попросите нынешних сотрудников анонимно поделиться своим мнением о компании. Это поможет создать сбалансированную картину: если работа действительно комфортная и перспективная, положительные отзывы перевесят случайные негативные комментарии.

Работа с репутацией – это непрерывный процесс. Критика неизбежна, но важно, как компания реагирует на нее. Открытость, честность и работа над ошибками помогут не только сгладить негативные впечатления, но и укрепить доверие будущих сотрудников.

Корпоративная культура компании

Корпоративная культура играет решающую роль в успехе бизнеса, влияя на производительность труда сотрудников, мотивацию, качество обслуживания клиентов и общий имидж компании. Согласно исследованию Global Human Capital Trends, 82% респондентов считают, что корпоративная культура может стать стратегическим конкурентным преимуществом.

Современные организации осознают, что поведение менеджеров, система вознаграждения и принципы внутреннего взаимодействия напрямую влияют на рабочую атмосферу и эффективность бизнеса. Вот почему ведущие компании используют аналитику и данные о поведении сотрудников для целенаправленного формирования корпоративной культуры, создавая среду, способствующую вовлечению и удержанию сотрудников.

Корпоративная культура глазами сотрудников.

При выборе работодателя соискатели обращают внимание не только на уровень заработной платы и социальные гарантии, но и на нематериальные аспекты корпоративной среды, которые определяют комфорт и перспективы работы в компании. Среди ключевых факторов:

- Командный климат – насколько открыты и дружелюбны коллеги, уровень доверия и поддержки в команде.
- Отношения между сотрудниками и руководством – прозрачность коммуникации, доступность лидеров и обратная связь.
- Стиль управления – это демократический, авторитарный или гибридный подход к управлению.
- Организационная структура – четкое распределение ролей, бюрократическая нагрузка и возможности карьерного роста.

Как компании управляют корпоративной культурой. Лучшие работодатели стремятся создать привлекательную и устойчивую культуру, активно работая над:

- Внедрением прозрачных коммуникаций между всеми уровнями управления.
- Созданием эффективных систем мотивации, учитывающих не только финансовое вознаграждение, но и нематериальные стимулы.
- Развитие лидерских качеств у менеджеров, обучение их управлению командами в духе доверия и сотрудничества.
- Поддержание гибкости и адаптивности корпоративной культуры в условиях меняющегося рынка.

Таким образом, корпоративная культура – это не просто набор ценностей и традиций, а мощный инструмент, который помогает компаниям привлекать и удерживать лучших специалистов, повышать производительность труда и укреплять свои позиции в конкурентной среде.

Репутация

Успешные компании неизменно привлекают соискателей, а впечатляющие результаты работы вызывают чувство гордости у сотрудников, укрепляют лояльность и повышают вовлеченность – иногда эффективнее любого тимбилдинга. Однако для того, чтобы достижения компании по-настоящему вдохновляли и работали на ее имидж, о них нужно говорить. Когда вас в последний раз упоминали в отраслевых СМИ? Делились ли вы успешными кейсами в социальных сетях? Кто-нибудь из вашей команды представлял компанию на профессиональной конференции?

Репутация работодателя напрямую связана с его узнаваемостью в положительном ключе. Если потенциальный кандидат столкнется с вашим брендом в новостях, экспертных публикациях или отраслевых кейсах, вероятность того, что он выберет именно вашу компанию, значительно возрастает. Возникает эффект взаимной заинтересованности: публичный,

активный и признанный в профессиональном сообществе работодатель обещает кандидатам не только стабильность, но и интересные проекты, карьерные перспективы и возможность проявить себя в профессиональном мире.

Воплощение бренда работодателя: EVP и креативная концепция

Начнём с главного: к чему должен прийти процесс разработки бренда работодателя, в чём он воплощается. Результатом становится адресованное целевой аудитории ценностное предложение работодателя, или, как его называют специалисты по HR-брендингу, EVP (Employee Value Proposition). На рис. 33 приведена модель сегментации содержания EVP.

Говоря простыми словами, ценностное предложение формулирует причины, по которым интересующая вас категория специалистов должна захотеть:

- работать у вас (это фактор привлечения персонала);
- работать у вас хорошо (фактор вовлечённости персонала);
- остаться у вас надолго (фактор удержания).

EVP – ключевое сообщение о сильных сторонах работодателя. Это сообщение нужно креативно оформить – придумать слоган, дизайн, видеоролики (всё это называется креативной концепцией).

А теперь посмотрим, какая работа предшествует созданию EVP и креативной концепции, откуда берётся то или иное ключевое сообщение, на какие данные оно опирается [26].

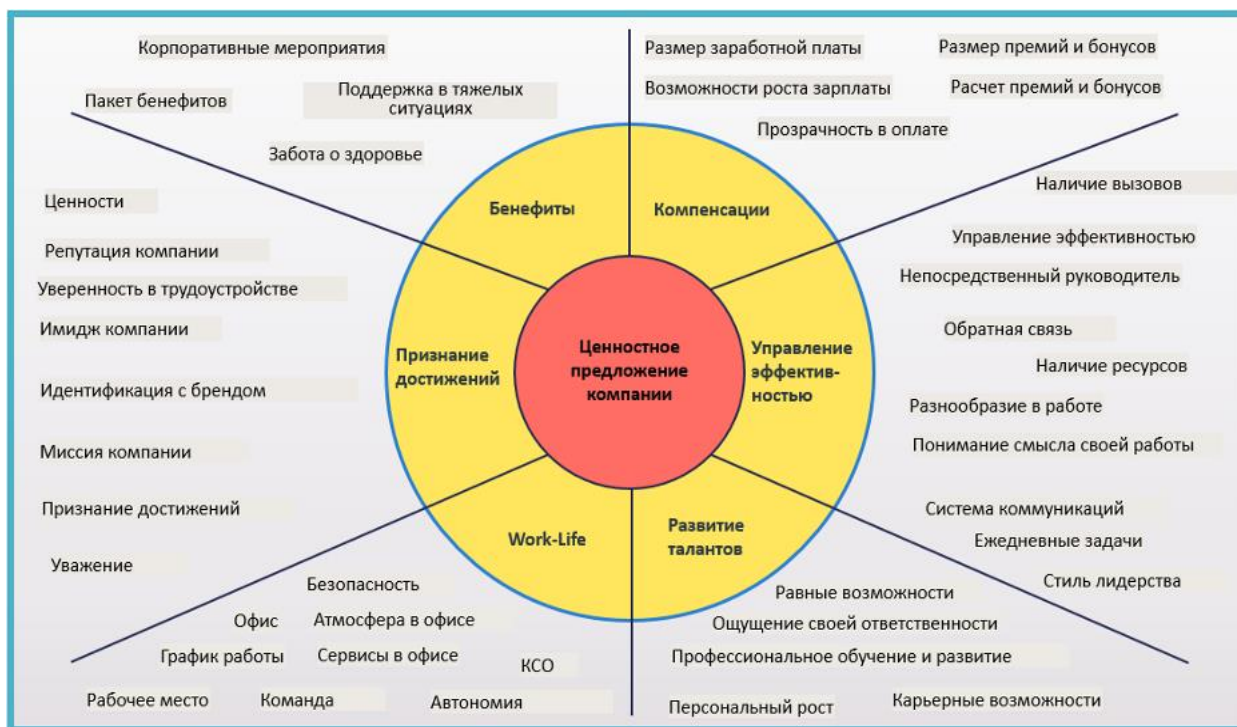


Рисунок 33 – Модель сегментации содержания EVP

Этапы формирования HR-бренда компании.

Выстроить имидж хорошего работодателя сложно. Это не сиюминутный процесс. Как и в маркетинге, бренд можно строить годами, добавляя новых и новых деталей. Стратеги и HR-маркетологи обычно делят этот процесс на 5 этапов:

1. Постановка целей
2. Проведение исследований
3. Позиционирование и разработка концепции
4. Продвижение бренда
5. Анализ эффективности

Постановка целей

При разработке HR-бренда необходимо исходить из бизнес-целей компании, последовательно разлагая их на уровень HR-задач. Ключевой вопрос, который следует задать вначале: "Как HR-бренд может способствовать достижению этих целей?" Однако важно понимать, что не все проблемы, связанные с управлением персоналом, решаются исключительно с помощью бренда и коммуникационных стратегий.

Некоторые барьеры в работе с людьми обусловлены глубинными структурными факторами: особенностями организационной модели, построенных процессов и используемых методов управления. Поэтому еще на этапе исследования необходимо выявлять такие проблемные узлы и предлагать рекомендации по их исправлению. В противном случае HR-бренд может остаться лишь косметическим решением, которое не устраняет первопричины трудностей, такие как неправильно сформулированные ключевые показатели эффективности или неэффективные процессы подбора персонала и адаптации.

Чтобы HR-бренд работал эффективно, цели его внедрения должны быть четко определены. Расплывчатые фразы вроде "повысить осведомленность" или "повысить вовлеченность сотрудников" не дают представления о том, как будет оцениваться успех. Каждая цель должна быть логически связана с общей стратегией компании и стратегией управления персоналом, а также выражена в конкретных показателях.

После запуска концепции HR-бренда важно не только внедрить изменения, но и систематически отслеживать их эффективность. Для этого необходимо сначала измерить базовые показатели, провести исследование и установить базовые значения целевых показателей. Регулярный мониторинг позволит вам оценить, насколько HR-бренд действительно способствует достижению поставленных целей, и при необходимости скорректировать стратегию.

Таким образом, HR-бренд – это не самоцель, а инструмент, который должен работать в сочетании с управленческими и организационными изменениями. Только в этом случае он станет мощным фактором, влияющим на набор, удержание и вовлеченность сотрудников, а следовательно, и на общий успех компании.

Целевые аудитории. Важно определиться с конкретными целевыми аудиториями, ради которых вы затеваете разработку EVP. Речь идёт о двух группах:

- внешняя аудитория, то есть соискатели, которых вам хотелось бы нанять;
- внутренняя аудитория (сотрудники, которые у вас уже работают).

Нельзя придумать красивую обёртку ради привлечения новых сотрудников, если те, кто у вас уже работает, знают, что внутри обёртки невкусная конфета. Ваше EVP должно быть привлекательным не только для внешней аудитории – нужно, чтобы и нынешние сотрудники его искренне разделяли и транслировали вовне.

Чтобы получить комплексную и объективную картину, понадобится собрать мнения изнутри и вовне – провести внутренний и внешний аудиты. Детальнее рассмотрим каждое из исследований.

Внутренний аудит. Поможет определить, как компанию воспринимают ваши сотрудники – что мотивирует и мешает работать, какие сильные и слабые стороны они видят, как соотносят себя и компанию, понимают и разделяют ли ее миссию и ценности.

Кого опрашиваем:

- действующих сотрудников. Важна максимальная выборка - привлекаем все отделы и грейды, от линейных специалистов до c-level;
- бывших сотрудников.

Список вопросов для аудита варьируется и зависит от типа компании, но есть и базовые темы, которые рекомендуется включить в опросник. К примеру, у действующих сотрудников следует уточнить:

- как они оценивают компанию по сравнению со своим предыдущим работодателем;
- какие ожидания были при трудоустройстве, оправдались ли они;
- в чем, по их мнению, наибольшее преимущество компании перед конкурентами.

Бывших сотрудников стоит опросить детальнее и дополнительно выяснить следующие аспекты:

- помогла ли работа в компании карьерному росту;
- что не устраивало в работе, по какой причине они покинули компанию.

Внешний аудит. Поможет выявить, что привлекает и, наоборот, настораживает соискателей в вашей компании, насколько им известны преимущества и специфика работы в компании, ее миссия и ценности.

Кого опрашиваем:

- потенциальных соискателей – любых специалистов, которые могут работать в вашей компании в будущем;
- активных соискателей – специалистов, которые находятся в поиске работы и рассматривают вашу компанию как будущего работодателя – пришли на собеседование или откликнулись на вакансию.

В опросе оптимально уточнить следующие аспекты:

- как именно респондент узнал о компании – из какого источника и как давно;
- общее представление о компании;
- что замотивировало ответить на вакансию, что оказалось наиболее важным;
- отношение к ценностям компании, какие из них наиболее близки и понятны;
- что осталось непонятным из доступной о компании информации, что хотелось бы узнать дополнительно.

Собрать ответы можно как в ходе личной беседы (если вам позволяет время и размер команды), так и при помощи стандартной анкеты через любой удобный для вас сервис онлайн-опросов.

Проведение исследования

Исследование помогает ответить на следующие вопросы:

- Где мы сегодня? Мы должны понимать, в каком состоянии HR-бренд находится на текущий момент. Минимум, который нужен даже крохотной компании:
- Что о нас, как о работодателе думают текущие сотрудники?
- В чем сильные стороны нашей компании на рынке труда? Есть ли у нас конкурентные преимущества?
- Насколько о нашей компании известно аудитории соискателей?
- Насколько наша компания привлекательна для потенциальных работников?

Это точка для старта формирования HR-бренда.

Куда мы идем? Тут нельзя отталкиваться от ощущения, нужно знать цели собственников.

Поскольку цели создания EVP связаны со стратегией развития бизнеса, для разработки EVP нужно хорошо знать планы собственников и топ-менеджмента.

Представьте, что перед нами стоит задача создать положительный имидж банка. В краткосрочной перспективе основной упор может быть сделан на создание привлекательных условий для линейных сотрудников – кассиров, кредитных менеджеров и операторов. Однако стратегия собственников предполагает совершенно иной вектор развития: в течение ближайших трех лет банк превратится в поставщика передовых финансовых технологий. Этот переход предполагает отказ от физических офисов в пользу цифровых

решений, что приведет к масштабному сокращению линейного персонала. Вместо привычных ролей на первый план выйдут ИТ-специалисты, отвечающие за разработку и поддержку онлайн-платформы. Соответственно, стратегия HR-бренда должна быть ориентирована не на нынешних сотрудников, а на будущих специалистов в области технологий.

В связи с этим возникает ряд ключевых вопросов. Как мы можем создать ценностное предложение, способное привлечь ИТ-специалистов? Какие факторы побуждают их выбирать наш банк в качестве работодателя? Что может способствовать их вовлечению и удержанию в компании? Какие уникальные преимущества отличают нас от конкурентов? Ответы на эти вопросы должны основываться на конкретных данных, а не на субъективных предположениях. Например, если уровень заработной платы в компании заметно ниже рыночного, предоставление ДМС или льготного доступа к библиотечным ресурсам не станет существенным конкурентным преимуществом. Для того чтобы сформировать по-настоящему сильное позиционирование HR-бренда, необходимо не только глубоко проанализировать собственные преимущества, но и изучить стратегию конкурентов, выявив реальные точки дифференциации.

Само исследование можно делить на два раздела: внешнее и внутреннее.

Внутренние исследования. В самой компании для разработки EVP исследуют:

- Мнение собственников и топ-менеджмента. Проводят интервью о бизнес-стратегии компании на ближайшие несколько лет, о том, какие сотрудники и какие компетенции будут важны для неё.

- Отношение к компании её сотрудников. Важнейшая метрика для этой цели – eNPS (Employee Net Promoter Score). Это оценка по десятибалльной шкале, насколько сотрудники готовы рекомендовать нас как работодателя. Более подробные исследования (анкетирование, интервью) помогают выявить конкретные преимущества и недостатки работодателя.

Внешние исследования. На внешнем рынке нужно исследовать:

- Потребности целевой аудитории соискателей. На какие факторы они обращают внимание при поиске работы, что их привлекает и отталкивает, какие у них приоритеты.

- Узнаваемость бренда работодателя у целевой аудитории соискателей и его привлекательность для неё. Узнаваемость выясняется через вопрос «Какие из перечисленных компаний вы знаете как работодателей – условия работы, особенности корпоративной культуры?», а привлекательность – через вопросы: «В каких из перечисленных компаний вам хотелось бы работать?», «В какие из перечисленных компаний вы уже отправили или планируете отправить своё резюме?».

- Ваши отличия от конкурентов на рынке труда (на языке маркетологов это называется конкурентный анализ).

Чтобы провести качественный конкурентный анализ рынка труда, крайне важно точно определить, какие компании являются вашими основными конкурентами в борьбе за персонал. Эти конкуренты могут существенно отличаться от тех, с кем вы конкурируете за клиентов. Например, если банк планирует цифровую трансформацию и стремится создать передовую онлайн-платформу, его конкурентами за специалистов в области информационных технологий будут не только другие финансовые учреждения с передовыми цифровыми сервисами, но и технологические компании, IT-корпорации, стартапы, а также предприятия телекоммуникационного сектора. Таким образом, стратегическое планирование привлечения талантов требует более широкого представления о конкурентной среде, выходящей за рамки отраслевых границ.

Позиционирование и разработка концепции

Анализ данных и исследование предпочтений соискателей позволяют выявить взаимосвязь между сильными сторонами работодателя и ключевыми потребностями целевой аудитории. Это основа ценностного предложения работодателя по EVP. Правильно сформулированный EVP делает бренд компании более привлекательным на рынке труда, помогая привлекать и удерживать профессионалов, разделяющих ценности организации. Она может быть основана на одном или нескольких преимуществах, которые наилучшим образом отражают уникальные особенности компании.

Ключевые признаки эффективного EVP:

1. *Соответствие EVP имиджу компании.* Одной из наиболее распространенных ошибок при разработке EVP является создание завышенных ожиданий или создание нереалистичного имиджа компании. Приукрашенные обещания могут привлечь кандидатов, но разочарование от несоответствия действительности неизбежно приведет к высокой текучести кадров. Долгосрочное удержание сотрудников возможно только в том случае, если EVP отражает реальное положение дел.

Практика Veeline является примером честного подхода. В разделе "Карьера" на веб-сайте компания сначала знакомит соискателей со своей сферой деятельности, ценностями и командой, а затем демонстрирует реальные задачи и проекты, в которых будут участвовать новые сотрудники [25]. При этом работодатель открыто заявляет, что работа будет сложной, но значимой – сотрудники создают инновационные решения, которые приносят пользу обществу. Такой подход делает бренд более открытым и честным, что помогает привлекать мотивированных кандидатов.

2. *EVP учитывает бизнес-стратегию компании.* EVP должен быть не просто маркетинговым инструментом, но и органично вписываться в стратегическое развитие компании. Он должен учитывать долгосрочные бизнес-цели и направления работы с персоналом, помогая привлекать сотрудников, которые могут внести свой вклад в достижение корпоративных целей.

3. *EVP* включает потребности ключевых целевых аудиторий. Эффективный *EVP* создается на основе детального анализа предпочтений различных категорий сотрудников. Важно помнить, что ожидания и мотивационные факторы варьируются в зависимости от профессии, уровня квалификации и опыта.

4. *EVP* должен быть сформулирован четко и лаконично, чтобы кандидаты сразу поняли, какие возможности предлагает работодатель. В случае с Внуково было выделено несколько ключевых аспектов:

- Внуково – старейший аэропорт Москвы, имеющий узнаваемый бренд с богатой историей.
- Авиация – это высокотехнологичная сфера, где сотрудники ежедневно работают с инновационными решениями.
- Работа в аэропорту ассоциируется с ощущением высоты, чистоты и социальной ответственности.
- Сотрудники видят результаты своей работы в режиме реального времени – самолеты взлетают и садятся, пассажиры довольны.

Креативная концепция была протестирована на трех аудиториях: действующих сотрудниках, специалистах по персоналу и коммуникациям, а также соискателях, рассматривающих вакансии в компании.

5. *Баланс между рациональной и эмоциональной составляющими.* Для формирования эффективного *EVP* важно учитывать не только материальные преимущества (заработная плата, социальный пакет), но и эмоциональные факторы, такие как чувство причастности к чему-то значимому, профессиональное развитие и атмосфера в коллективе. В случае с Внуково был предложен слоган: "От детских мечтаний к уверенному полету". Он отражает как личную мотивацию сотрудников, которые с детства мечтали работать в авиации, так и профессиональный рост внутри компании. Этот лозунг универсален и применим к различным категориям сотрудников, от ИТ-специалистов до наземного персонала.

Грамотный *EVP* помогает не только привлечь талантливых специалистов, но и сформировать долгосрочную лояльность сотрудников. Он должен быть честным, стратегически обоснованным, учитывать потребности целевой аудитории, иметь четкую и понятную формулировку и сочетать рациональные и эмоциональные аспекты. Только такой подход позволит компании создать сильный и привлекательный бренд работодателя, соответствующий ее реальным возможностям и ценностям.

Продвижение

Создание креативной платформы HR-бренда. Итак, аудит проведен, *EVP* сформировано, что дальше? Закрепляем результат – описываем, формулируем и фиксируем все главные составляющие HR-бренда в едином документе – креативной платформе. Подобно фундаменту, она станет основой для всех коммуникаций, как внешних, так и внутренних, и поможет правильно транслировать и продвигать HR-бренд.

Перейдем к конкретике – разберем, из чего должна состоять креативная платформа HR-бренда:

- суть и характер HR-бренда – детальное описание компании как работодателя, образ, к которому мы планируем идти;
- слоган – емкая, запоминающаяся фраза как отражение духа компании и команды;
- миссия – цель компании и средства, которыми мы ее достигаем;
- tone of voice – характер и стиль коммуникаций HR-бренда – описание того, как именно вы будете говорить от лица компании – на “ты” или на “вы”, открыто и по-компанейски или с сохранением дистанции? Продумываем и описываем стилистику заранее;
- манифест компании – краткая программа HR-бренда, включает корпоративные ценности, внутренние правила команды, миссию и слоган. Это открытый документ, который публично размещается на корпоративных площадках;
- и, наконец, RTB или Reasons to Believe – причины верить HR-бренду, а именно фактические подтверждения EVP – конкретные мероприятия, проекты, программы и другие HR-инструменты, которые использует компания для повышения вовлеченности и комфорта сотрудников [24].

С разработкой креативной платформы мы завершаем подготовительный этап и, наконец, можем переходить к действиям – трансляции и продвижению HR-бренда. Но не стоит торопиться, каждый наш шаг должен быть взвешенным и работать на достижение запланированных результатов. И здесь не обойтись без реалистичной стратегии, в которой будут учтены как необходимые вам показатели эффективности, так и сроки, за которые вы можете к ним прийти.

Начинать планирование лучше с определения цели и задач, которые стоят перед вами. Впервые заявить об HR-бренде или создать новый образ на фоне негативной репутации компании, обеспечить массовый рекрутмент или привлечь специалистов на руководящие позиции – каждая из задач требует своего подхода, от которого будет зависеть выбор инструментов, каналов, сроки и даже интенсивность коммуникаций.

Где продвигать. Как и в обычном маркетинге, каналы продвижения бренда и EVP определяют поведением целевой аудитории. Работные сайты, социальные сети, канал на Ютубе, газеты, конференции, мастер-классы, интервью с ключевыми сотрудниками. Информацию размещают там, где ее увидит целевая аудитория. Если это миллениалы, лучше работают социальные сети и Ютуб. Если спецы «старой закалки» – газеты, профессиональная периодика, работные сайты. Если ключевое значение имеет опыт и вовлеченность в профессию – профессиональные сообщества, форумы специалистов.

Как продвигать. Второй вопрос. Это могут быть видеоролики, рекламные баннеры, истории успеха сотрудников, объявления о наборе по вакансии, плакаты, серия развлекательных или информационных иллюстраций и дизайнов, иной контент. Упаковка бренда и EVP – дело тонкое. Общее зрительное впечатление должно усиливать конкурентные преимущества, а не портить их.

Оценка эффективности

Анализ эффективности работы над имиджем и репутацией компании должен проводиться в динамике. Сначала на начальном этапе фиксируются ключевые показатели (рис. 34), затем реализуется стратегия развития бренда работодателя, после чего показатели оцениваются повторно. Через полгода проводится еще одно измерение для отслеживания долгосрочных изменений.



Рисунок 34 – Ключевые показатели эффективности HR-бренда

Выбор метрик зависит от поставленных вами целей. Например, если ключевой задачей является повышение качества работы соискателей, то показатели текучести кадров или внутреннего карьерного роста могут иметь второстепенное значение по сравнению с оценкой уровня кандидатов.

Эффективность обновленного ценностного предложения работодателя (EVP) может быть проанализирована не ранее, чем через шесть месяцев после запуска коммуникационной кампании. Оцениваются показатели, которые были обозначены в качестве целевых показателей:

- Насколько повысилась узнаваемость бренда работодателя среди целевой аудитории
- Увеличился ли процент принятых предложений
- Улучшились ли позиции компании в рейтингах работодателей

В отличие от стратегических показателей, операционные показатели необходимо отслеживать сразу после запуска кампании. Они отражают, насколько правильно были выбраны инструменты продвижения EVP – форматы, платформы, каналы коммуникации. При выявлении слабых результатов необходимо быстро скорректировать стратегию, изменив форматы, платформы или подходы, чтобы избежать неэффективного расходования бюджетных средств.

Что такое HR-бренд и как его построить?

HR-бренд отражает восприятие компании специалистами на рынке труда, формируя ее имидж в глазах как действующих, так и потенциальных сотрудников. Сильный HR-бренд помогает привлечь квалифицированных кандидатов, повышает уровень их вовлеченности и способствует долгосрочному удержанию сотрудников, что в конечном итоге сказывается на результатах деятельности компании.

По своей сути, HR-бренд – это совокупность нематериальных ценностей, которые определяют облик работодателя. Он включает в себя корпоративную философию, ценности и миссию компании, репутацию в профессиональной среде, мнение сотрудников, информационное наполнение и тональность публичных материалов. Чем более гармонично и позитивно развиты эти элементы, тем прочнее позиции компании как привлекательного работодателя.

Создание HR-бренда - сложный и длительный процесс, требующий систематической командной работы. На первом этапе руководство компании определяет стратегические приоритеты. Затем анализируется текущее состояние бренда, после чего разрабатывается концепция и ценностное предложение для сотрудников. За этим следуют мероприятия по продвижению бренда через целевые каналы коммуникации. Заключительный этап – постоянный мониторинг и корректировка стратегии на основе регулярных исследований, проводимых с интервалом в шесть месяцев и более.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Что такое HR-бренд? Как он влияет на привлечение и удержание сотрудников?
- 2) Назовите ключевые компоненты HR-бренда. Приведите примеры из реальных компаний.
- 3) В чём разница между внешним и внутренним HR-брендом? Почему оба важны?
- 4) Как HR-бренд помогает снизить текучесть кадров и стоимость найма?
- 5) Почему HR-бренд важен не только для крупных компаний, но и для стартапов?
- 6) Какие инструменты используются для формирования внешнего HR-бренда? Приведите примеры эффективных каналов продвижения.
- 7) Почему важно адаптировать сообщения HR-бренда под целевую аудиторию? Как это связано с Tone of Voice?
- 8) Какие методы укрепляют внутренний HR-бренд? Как тимбилдинг и обучение влияют на лояльность сотрудников?
- 9) Почему важно «красиво прощаться» с увольняющимися сотрудниками? Как это влияет на репутацию компании?
- 10) Какие ошибки в управлении внутренним HR-брендом могут разрушить репутацию компании?
- 11) Что такое Employee Value Proposition (EVP)? Как оно связано с целями бизнеса?
- 12) Назовите признаки эффективного EVP. Почему честность и соответствие реальности критически важны?
- 13) Опишите этапы разработки HR-бренда. Почему начинать нужно с постановки целей и аудита?
- 14) Какие методы используются для проведения внутреннего и внешнего аудита? Приведите примеры вопросов для сотрудников и соискателей.
- 15) Какие каналы продвижения HR-бренда наиболее эффективны для миллениалов? Для специалистов «старой закалки»?
- 16) Какие метрики используются для оценки эффективности HR-бренда?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. Кейс. «Внуково и hh.ru.» [17].

2020 год для подавляющего большинства стал временем переосмысления ведения бизнеса. В том числе того, как компания представлена на рынке труда, что она дает сотрудникам и кандидатам. Взглянуть по-новому на бренд работодателя и сделать его лучше – такой была задача HR-команды международного аэропорта Внуково, когда они пришли в Бренд-центр hh.ru. Мы много общались, исследовали, спорили – и наконец создали новое, яркое и в то же время понятное позиционирование. Рассказываем, как это было.

Шаг 1. Погружаемся в контекст и ищем главное

«Во-первых, аэропорту Внуково в следующем году исполняется 80 лет – это одно из старейших предприятий авиационной отрасли. Годами на предприятии работали династии сотрудников, передавая свой опыт через поколения. За этот масштабный период аэропорт пережил несколько этапов развития.

Во-вторых, компания меняется, развивается: мы постоянно повышаем эффективность бизнес-процессов, внедряем новые технологии. Тем не менее актуальный имидж аэропорта не соответствует внутренним изменениям и новым целям, которые мы ставим перед собой. Мы хотели ответить на главный вопрос: кто мы как компания-работодатель? Какие мы для своей аудитории: тех, кто уже работает, и тех, кого хотим привлечь?».

Шаг 2. Используем подход Data Driven

Для аэропорта Внуково мы изучили четыре большие группы: сотрудники (производственные руководители, специалисты, рабочие и офисные специалисты), топ-менеджеры, кандидаты и конкуренты.

Опрашивая сотрудников, мы получили информацию об актуальных преимуществах и недостатках компании: как она воспринимается внутри, какие существуют сильные стороны и зоны роста. Эти фокус-группы помогли нам нащупать несколько важных точек для нового позиционирования.

Отдельное внимание уделили видению топ-менеджеров компании – они строят стратегические планы и могут обозначить вектор развития аэропорта в перспективе нескольких лет. Четыре глубинных интервью помогли заглянуть в будущее Внуково.

Чтобы изучить приоритеты и факторы выбора потенциальных кандидатов, мы провели количественное исследование. В опросе поучаствовало более 3200 человек из целевых аудиторий компании. Это представители разных направлений: например, узкие специалисты авиационной отрасли или работники массовых профессий.

Анализ конкурентов – важная часть этапа исследований. Мы изучили девять конкурентов Внуково: это компании, в которые могут пойти кандидаты из целевой аудитории. Провели контент-анализ и оценили то, как конкуренты позиционируют себя и на чем делают акцент.

Шаг 3. Делаем выводы

Мы сформулировали четыре составляющие ценностного предложения, которые отражают мнение всех заинтересованных сторон и выделяют аэропорт Внуково на рынке труда:

Внуково – старейший аэропорт Москвы, бренд с большой историей, который знает каждый.

Авиация – это высокотехнологичная отрасль. Вы будете использовать технологии в своей ежедневной деятельности для управления процессами.

Сфера авиации – работа рядом с небом. Это чистота, высокая социальная ответственность и воодушевление.

Осязаемый результат. Сотрудники видят результат своей работы каждый день: взлетевшие и приземлившиеся самолеты, довольные пассажиры.

Шаг 4. Выбираем креативную концепцию

Мы предложили HR-команде Внуково два варианта. Первый – «Стабильность вне времени». Основная идея в том, что аэропорт – это олицетворение стабильности, постоянное движение вперед и царство современных технологий.

Она отражает переход от прошлого к успешному будущему, современные технологии и в то же время постоянную стабильность.

Во второй концепции мы предложили слоган «От детской мечты к уверенному полету». Работая в аэропорту, ты исполняешь свою детскую мечту. Мы специально вложили в формулировку эмоциональный и теплый посыл – именно так должна отражаться атмосфера Внуково в концепции бренда работодателя.

Слоган состоит из двух частей. Постоянная часть: «От детской мечты» – обеспечивает захват внимания и апеллирует к эмоциям. Для ценностного предложения компании это очень важно: недостаточно передать только рациональные аргументы. С помощью эмоциональных выражений можно вызвать больший отклик у целевой аудитории.

Вторая часть, переменная, передает главные элементы ценностного предложения, показывая реальные преимущества работы во Внуково.

HR-команде Внуково осталось только выбрать концепцию, которая им больше понравилась.

При выборе концепции мы задавали себе вопрос: как быстро сможем адаптировать ее к разным целевым аудиториям, профессиям? Получится ли ее легко масштабировать и распространить через разные каналы и форматы?

Исходя из этого, была выбрана вторая концепция. Она легко подходила под любые профессии: от IT-инженеров до водителей спецтехники.

Шаг 5. Проверяем в бою

Мы проверили новую концепцию на трех группах. Сперва провели фокус-группы и получили оценку сотрудников.

Далее опросили экспертов в сфере HR и коммуникаций. У них уже заточен взгляд на ценностные предложения, они давно работают на рынке и представляют, что именно может зацепить целевую аудиторию.

А с помощью ресурсов hh.ru отследили, как новая концепция воспринимается кандидатами. Мы провели опрос среди соискателей, откликнувшихся на вакансии аэропорта Внуково, и получили срез восприятия целевой аудитории.

Нам было важно увидеть, как потенциальные кандидаты среагируют на новый проект. Для них мы открыли проект раньше, чем запустили официальное масштабирование. Тестирование прошло внутри наших вакансий возможностями hh.ru.

Как итог – много полезных инсайтов и мнений по новому позиционированию, которые только укрепили нас в мысли, что мы выбрали правильный путь, и помогли определиться с деталями.

Шаг 6 (и самый теплый). Делаем визуалы

Концепция протестирована и выбрана окончательно – мы взялись за ее реализацию. Чтобы усилить восприятие нового позиционирования внутри компании, решили провести фотосессию с настоящими сотрудниками Внуково. А что еще интереснее – задействовать детей сотрудников. Ведь главный наш акцент – это воплощение детских мечтаний.

Карьерный раздел сайта Внуково уже обновили с учетом позиционирования. Новая визуальная коммуникация будет отражаться и в других источниках.

Шаг 7. Оценка результатов.

По итогам ребрендинга были достигнуты следующие результаты:

- Снижение стоимости отклика на 60%;
- Рост узнаваемости бренда на 42%;
- Рост вовлеченности сотрудников на 30%;
- Снижение текучести кадров на 9%.

Вопросы к кейсу:

1) Какие целевые группы были изучены в ходе исследования? Почему были выбраны именно они?

2) Какие методы исследований использовались для анализа восприятия бренда внутри компании?

3) Какие конкурентные компании были проанализированы и какие ключевые выводы удалось сделать?

4) Как удалось связать новое позиционирование бренда с эмоциональным восприятием сотрудников?

5) Какие две концепции были предложены HR-команде Внуково? В чем их ключевые различия?

6) Почему компания выбрала концепцию «От детской мечты к уверенному полету»?

7) Какую роль в выборе концепции сыграла возможность адаптации к разным целевым аудиториям?

8) Какие метрики изменились после ребрендинга и подтверждают ли они его успешность?

ЗАДАНИЕ 2. «Концепция HR-бренда»

1. Прочитать описание целевой аудитории и выделить характеристики, отталкиваясь от которых можно будет построить бренд работодателя.

2. Выбрать из списка составляющих HR-бренда 3 блока, на которых стоит сделать акцент, чтобы добиться интереса данной ЦА:

- Айдентика
- Миссия и ценности
- Соцсети и сайт
- Tone of voice
- Отзывы
- Условия для работы и развития
- Корпоративная культура
- Репутация

3. Продумать для каждого из акцентированных блоков шаги, которые компания может предпринять для развития этих составляющих HR-бренда.

Описание целевой аудитории:

1) Выпускники вузов в возрасте от 21 до 25 лет, проживающие в различных регионах России. Они только что получили высшее образование и хотят заложить основу своей будущей карьеры. Они только начинают свой путь и поэтому судят о работодателях скорее по их внешним признакам. Интересы этих людей связаны с развитием навыков и профессиональным ростом.

2) Перспективные специалисты в возрасте от 25 до 35 лет, проживающие в центральных регионах России. Они имеют высшее образование и несколько лет опыта работы. Для этой группы людей важно совпадать с компанией по ценностям и глобальным целям. Они готовы проявить инициативу и взяться за более сложную проектную работу, где будет возможность попробовать себя в качестве руководителя.

3) Опытные профессионалы в возрасте от 35 до 50 лет, проживающие в крупных городах России. Они имеют значительный опыт работы и активно общаются в профессиональной среде. Понимают, что будут ценны для компании не только из-за рабочих компетенций, но и благодаря своим личным связям. Они уже достигли определенного успеха в карьере и теперь ищут возможности для применения своих навыков в больших масштабах.

ЗАДАНИЕ 3. «Ценностное предложение работодателя - EVP».

Определите целевую аудиторию и выстройте ценностное предложение работодателя выбранной компания, основываясь на ее описании:

1) Начинаящий стартап «InnoTech Solutions»:

InnoTech Solutions - молодая технологическая компания, специализирующаяся на разработке инновационных решений для бизнеса. Эксперты в области программирования и аналитики, создают интеллектуальные системы, которые помогают компаниям оптимизировать процессы, улучшать эффективность и повышать конкурентную способность на рынке. Стремятся стать ведущей компанией в сфере IT-решений и создания инновационных продуктов для предпринимательства.

Известные данные:

- отсутствуют отзывы от предыдущих сотрудников;
- небольшой бюджет компании;
- много конкурентов.

2) Стабильная компания «Green Energy Solutions»:

Green Energy Solutions - инженерная компания, занимающаяся разработкой, производством и установкой инновационных солнечных панелей и других возобновляемых источников энергии. Поставляют экологически чистые и энергоэффективные решения для частных домов, коммерческих зданий и промышленных предприятий. Компания активно работает на рынке уже несколько лет и зарекомендовала себя как надежный партнер для клиентов, стремящихся к экологическому и экономическому успеху.

Известные данные:

- смешанные отзывы предыдущих сотрудников (присутствуют негативные отзывы);
- достаточный бюджет для развития сотрудников;
- низкий уровень конкуренции.

3) Конгломерат «Star Group»:

Star Group - крупный конгломерат, включающий в себя несколько подразделений и представленный в различных сферах бизнеса. Компания занимается строительством и развитием коммерческой недвижимости, производством и дистрибуцией бытовой и промышленной электроники, а также оказывает услуги в области финансового консультирования и туризма. Star Group является одним из лидеров на международном рынке и внедряет новаторские подходы в каждой сфере своей деятельности.

Известные данные:

- большое количество отзывов на разных площадках от бывших сотрудников (негативные и позитивные);
- выделен большой бюджет на HR развитие;
- лидирующая позиция в отрасли.

2.3. ФОРМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ В КОРПОРАЦИИ

Что такое карьера?

Слово «карьерера» переводится с итальянского как бег, жизненный путь, поприще. В это понятие включаются результаты профессионального или должностного положения человека, а также индивидуальный стиль и прогресс в непрофессиональной жизни [13].

Советский энциклопедический словарь дает определение слова «карьерера» как продвижение в какой-либо сфере деятельности, достижение известности, славы, выгоды. Словари довольно единодушно вносят негативную окраску в слова «карьеризм» и «карьерист», связывая их с погоней за успехом, обусловленную стремлением к личному благополучию, к достижению корыстных, индивидуалистических целей. Карьеризм предполагает главенствование личных интересов над интересами общества и рассматривается как аномальное управленческое развитие.

Карьера является одним из наиболее эффективных стимулов трудовой деятельности. Карьера успешного человека строится на развитии своих способностей, а целью карьеры современного человека должно стать движение по заданной линии совершенствования себя, как личности в профессиональном смысле. И путь этот начинается задолго до того, как человек принимает решение о трудоустройстве.

Можно сказать, что карьера человека – это непрерывные действия трудоспособного работника по увеличению количества и качества своих профессиональных навыков. Это понятие означает непосредственное расширение горизонтов своей деятельности в рамках успешного развития и карьерного роста [19].

Карьерные процессы приобретают свои специфические особенности. В них принимают участие не только сами работники и организации, в которых они работают, но и в ряде случаев государство и общество в целом. Существующие научные теории определяют карьеру как социально-организационный процесс, который имеет свою методику осуществления.

От правильности выбора карьерного пути зависит удовлетворенность человека своей жизнью и выбранным направлением деятельности. Во взаимосвязи с этим находятся эффективность деятельности организации и экономическая стабильность государства в целом. Именно это определяет необходимость управления карьерным развитием на всех уровнях.

Отличия карьеры от работы

Основное различие между работой и карьерой состоит в том, что если на работе вы, прежде всего, стремитесь к большему заработку, то строя карьеру – к получению большего опыта. Карьера – это постоянное развитие, улучшение профессиональных навыков, продвижение в должности, увеличение зарплаты и т.д. Работа – это труд, который можно выполнять на протяжении многих лет, оставаясь при этом на одном и том же уровне. Скорее всего, работа может позволять увеличивать свой уровень заработка и профессионализма, но

экстенсивного роста наблюдаться, наверное, не будет. Термин "карьера персонала" объединяет две взаимосвязанные сферы развития карьеры: профессиональную и карьерный рост.

Профессиональная карьера – это процесс совершенствования знаний, навыков и компетенций. Она может быть построена по пути углубленной специализации, когда человек ориентируется на развитие в определенной профессиональной области, выбранной в начале карьерного пути.

Служебная карьера связана со сменой должности сотрудника в организационной структуре. Это могут быть как вертикальные перемещения (повышение по службе), так и горизонтальные (перевод в смежные отделы или на аналогичные должности с расширенной зоной ответственности).

Деловая карьера охватывает общий процесс профессионального роста и достижения успеха в сфере деятельности. Она включает в себя не только развитие навыков и компетенций, но и повышение уровня квалификации, рост доходов, расширение возможностей и повышение общественного признания. Этот путь предполагает постепенный прогресс в выбранной области, который может привести к профессиональному авторитету, финансовому благополучию и карьерному признанию.

Деловая карьера – это любое изменение положения работника в организации:

- Продвижение по ступенькам служебной иерархии (вертикальная карьера)
- Последовательная смена занятий (горизонтальная карьера)
- Приближение к «ядру» организации, допуск в узкий круг общения, включение в элиту (центростремительная карьера)

Траектория жизненного пути и его связь с карьерой.

Образ жизненного пути, который каждый человек проходит со дня своего рождения до смерти, может представляться каждому из нас по-разному [10].

Этот образ можно увидеть либо в виде плавания по бурному морю, либо блуждания по запутанному лабиринту, либо в виде восхождения на высокую гору, либо прогулки по залитому солнцем песчаному пляжу. Кто-то может представлять себе свой жизненный путь как непрерывную охоту за синей птицей счастья, кто-то – как увлекательную погоню за хитрым зверем, кто-то будет склонен представлять себе свою жизнь как непрерывную битву с опасными врагами, а кто-то – как шумный карнавал, наполненный музыкой, цветами и танцами.

Поле жизни насчитывает огромное количество видов жизнедеятельности, каждый из которых ведет к какой-то цели. Можно выращивать цветы и в выведении нового сорта хризантем видеть главную цель своей жизни. Можно увлекаться спортивными достижениями и видеть свою цель участия в различных соревнованиях в постановке все новых и новых рекордов.

Все эти различия обусловлены тем, что каждый из нас, сознает он это или нет, несет в себе особую личную миссию, которая определяет его жизненный стиль. Планирование человеком своей судьбы и карьеры напрямую связано с прояснением его собственной миссии, знанием того, что он хочет делать, а что нет, на какую вершину ему лучше всего взбираться, а какие оставить без внимания.

Но как бы ни отличались траектории жизненного пути отдельных людей, живущих в разных общественных сферах, какую бы карьеру они ни делали, у них есть нечто общее, которое всех объединяет.

В 30-е годы XX века немецкий психолог Шарлотта Бюллер разработала концепцию жизненного пути человека (рис. 35)



Рисунок 35 –Взгляды на проблему жизненного пути личности Ш. Бюллер

Люди в большей или меньшей степени способны управлять своей жизнью в соответствии со своими намерениями. Жизнь постоянно ставит человека в ситуации выбора из двух или нескольких альтернатив, будь то простое предпочтение наиболее удобных вещей или глобальный выбор - профессии, нравственного идеала, друзей, спутника жизни и т.п. Человек наиболее ярко проявляется в том, какие выборы он делает, какие цели перед собой ставит и насколько успешно их достигает. Целеполагание в широком смысле можно рассматривать как внутреннее программирование жизни, определяющее ее основные направления.

Карьера и жизненный стиль

Успешность карьеры во многом зависит от того, какими ресурсами (способностями, здоровьем, материальным достатком) располагает человек и какой он для себя выберет стиль жизни: активный или пассивный. Эти два параметра позволяют построить систему координат, и тогда в обобщенном виде мы получим следующие типы стилей жизни, которые будут определять жизненный путь человека (рис. 36).

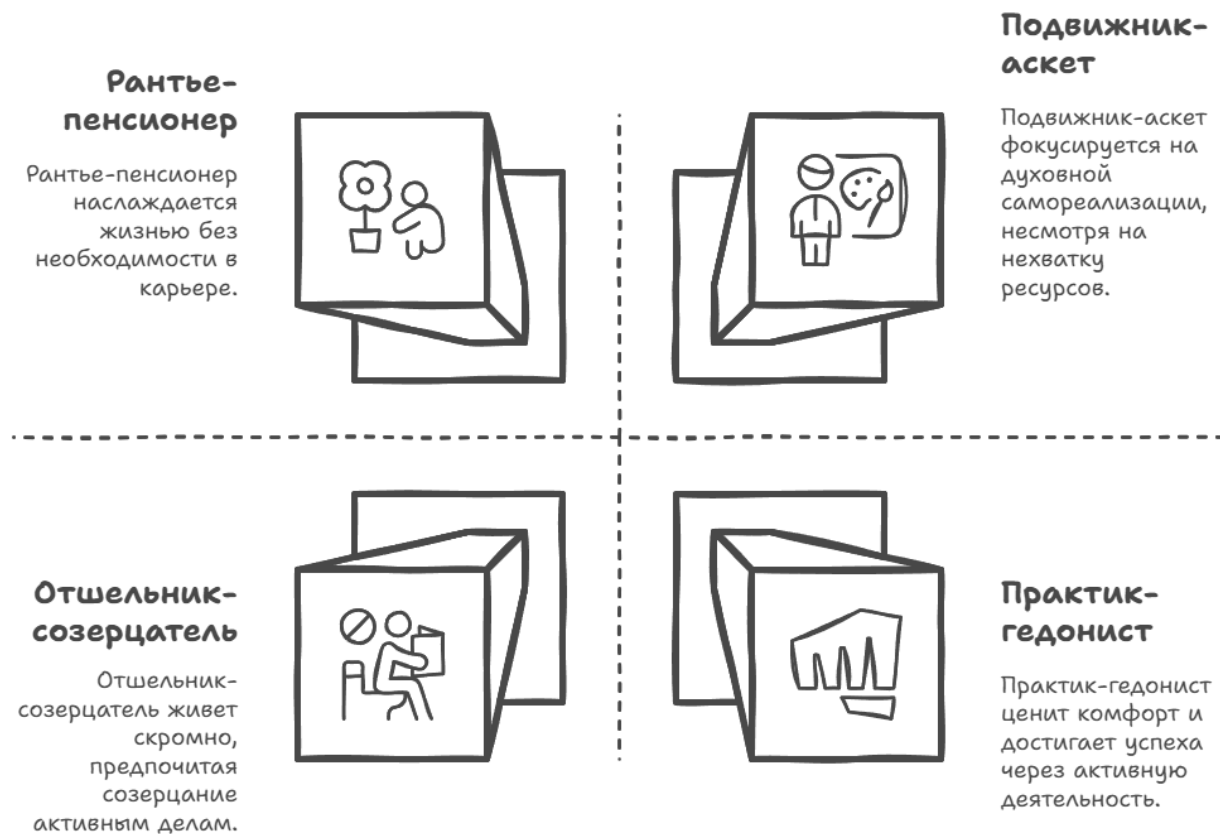


Рисунок 36 –Типы стилей жизни

Постановка цели

Некоторых из вас ожидает путь работника в корпорации, организации, бизнесе своем или чужом. В любом случае, стоит задаться вопросом «Кто я?», так как это самый важный вопрос в начале пути.

Сейчас вы проходите обучение, оно само по себе долгое, у многих занимает более 17% всей жизни. В это период формируется восприятие и картина мира, поэтому у каждого была химия, литература, труд. Потом вы определяетесь, что лучше получается или что больше нравится. В этой точке начинается самоидентификация и осознание собственного «Я».

Когда дело доходит до нашей карьеры, постановка целей – это первый шаг к успеху. Важно иметь представление о том, чего мы хотим достичь в своей карьере и как мы планируем этого добиться.

Карьерные цели не ограничиваются только профессиональным миром. Любая деятельность или ориентированные на деятельность цели, которые мы

преследуем для достижения наших карьерных целей, могут считаться карьерными целями. Например, получение академической или ученой степени, занятие хобби или даже изучение нового навыка можно считать карьерной целью.

Карьерные устремления не всегда связаны с переходом в новую сферу деятельности или повышением по службе. Например, если ваша карьера развивается горизонтально, вы можете сосредоточиться на освоении специализированного программного обеспечения, увеличении продаж или участии в перспективных проектах.

Почему важно формулировать карьерные цели? Даже если вы полностью удовлетворены своей нынешней работой и не планируете менять ее в ближайшем будущем, постановка карьерных целей остается необходимостью. В краткосрочной перспективе это помогает поддерживать высокий профессиональный уровень и конкурентоспособность на рынке труда. В долгосрочной перспективе это открывает новые горизонты и неожиданные возможности, которые еще вчера казались недостижимыми.

Аргументы в пользу наличия карьерных целей:

- они помогают сохранить воодушевление и энтузиазм в работе;
- дают энергию для достижения чего-то бóльшего;
- помогают стать настоящим мастером своего дела;
- дарят чувство удовлетворённости жизнью и профессией;
- их достижение повышает личную и профессиональную самооценку.

К тому же систематическое выполнение поставленных задач развивает самодисциплину и привычку доводить дела до конца.

Как ставить карьерные цели

Метод SMART. Когда вы используете SMART (S – Specific; M – Measurable, A – Achievable, R – Relevant и T – Time-bound). (рис. 37).



Рисунок 37 – Построение целей по SMART

Используя этот метод, вы можете создавать чёткие, достижимые и значимые цели, а также развивать мотивацию, план действий и поддержку, необходимые для их достижения.

Пример: к окончанию второго квартала следующего года увеличить прибыль собственного предприятия на 25 % за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества.

Метод GROW (рис. 38). Цель по GROW (G – Goal, R – Reality, O – Obstacles или Options, W – Way Forward) необходимо формулировать максимально конкретно: не просто «открыть своё дело», а, предположим, «открыть мастерскую по ремонту бытовой техники». Чем точнее будет звучать цель, тем более реалистичным будет ваш план по её достижению.



Рисунок 38 – Построение целей по GROW

Виды карьеры:

Карьерный рост может быть классифицирован в соответствии с различными критериями, включая место карьерного роста, степень специализации и характер продвижения по службе.

Карьера внутри организации предполагает, что сотрудник проходит ключевые этапы на протяжении всей своей профессиональной жизни – от обучения и приема на работу до профессионального роста, повышения квалификации и выхода на пенсию – в рамках одной и той же компании. Этот путь может быть как узкоспециализированным, так и более универсальным.

Межорганизационная карьера характеризуется тем, что сотрудник меняет работодателей, переходя из одной компании в другую, но при этом проходит одни и те же этапы профессионального развития. Такой карьерный путь может предполагать как углубленную специализацию, так и освоение различных сфер деятельности.

Специализированная карьера означает, что профессиональный путь сотрудника связан с определенной областью знаний или отраслью. Независимо от того, остается ли человек в той же компании или меняет работодателя, он продолжает работать в рамках своей профессиональной специализации.

Неспециализированная карьера предполагает, что сотрудник пробует себя в разных областях и направлениях, регулярно меняя должности. Такой подход позволяет взглянуть на организацию с разных сторон и приобрести широкий спектр компетенций. Однако не рекомендуется оставаться на одной должности более трех лет.

Вертикальная карьера – это традиционный способ продвижения по корпоративной лестнице, при котором сотрудник постепенно переходит с более низких должностей на более высокие. Например, если вы начинаете свою карьеру в качестве стажера или ассистента, со временем вы можете вырасти до руководителя. Как правило, этот процесс сопровождается повышением уровня ответственности и доходов.

Горизонтальная карьера не связана с ростом должности, но предполагает расширение обязанностей и углубление знаний в рамках своей специализации. Это путь профессионала, который совершенствует свои компетенции и становится незаменимым специалистом в своей области. Этот вариант особенно привлекателен для творческих профессий, где опыт важнее управленческих навыков.

Пошаговая карьера сочетает в себе элементы вертикального и горизонтального роста. Сотрудник может чередовать повышение по службе и расширение своих профессиональных компетенций. Этот формат достаточно распространен и может быть реализован как в одной организации, так и при смене работодателя.

Скрытая карьера доступна ограниченному числу сотрудников, которые постепенно приближаются к руководству компании. Это может выражаться в приглашениях на закрытые встречи и митинги, доступе к неофициальной информации и получении специальных указаний от руководства.

На протяжении своей профессиональной жизни человек может проходить различные этапы карьеры, комбинируя различные модели и адаптируясь к изменениям в своей сфере деятельности и личных амбициях.

Способы построения карьеры

Обычно выделяют два способа формирования карьеры.

1. Естественный процесс предполагает подготовку путем должностного продвижения. В этом случае постепенно на базе существующего опыта осваиваются новые должностные функции. Этим методом можно подготовить

специалиста любого качества. Однако не дается гарантий относительно сроков готовности и количества специалистов.

2. Искусственный процесс. Предполагает целевую интенсивную подготовку. Результативность в этом случае выше. Подготовка проходит в заданное время, но не гарантируется высокое качество.

Удобным средством, позволяющим сочетать оба способа подготовки, выступает формирование карьеры по эталону. Такой этап включает как «горизонтальное», так и «вертикальное» перемещение работника. В качестве эталона может выступать схема профессионального роста и служебного продвижения. Она дает реальные перспективы движения на период 3-5 лет. Гарантируемое продвижение обеспечивается при выполнении работником профессиональных заданий, творческого и добросовестного отношения к делу. При этом регламентируется и период перемещения работника: обычно не реже чем раз в 5 лет. Такая схема управления карьерой носит нормативный характер и не всегда обеспечивает оптимальную мотивировку.

Планирование и контроль карьеры

Управление карьерным ростом включает в себя систематическое планирование и мониторинг профессионального развития сотрудника на протяжении всей его карьеры в организации – с момента приема на работу до возможного увольнения. Это предполагает продуманное горизонтальное и вертикальное продвижение по службе, гарантируя, что перемещение сотрудников соответствует как потребностям компании, так и амбициям сотрудника.

Для эффективного карьерного роста сотрудник должен не только понимать свои краткосрочные и долгосрочные перспективы, но и четко представлять, каких результатов необходимо достичь для дальнейшего продвижения.

Этот процесс представляет собой установление баланса между возможностями, компетенциями и карьерными устремлениями человека, и требованиями организации, ее стратегическими целями и планами развития. В результате он выражается в формировании четкой программы профессионального роста и повышения квалификации.

Карьерой, ее планированием, развитием профессиональных навыков занимается не только сам сотрудник, но и компания.

Управление карьерой персонала

Методы управления карьерой:

- планомерный (с учетом стремлений и потребностей как работника, так и организации согласно плановым документам организации);
- автоматический (с учетом объективных критериев служебно-профессионального продвижения персонала и возможностей организации);
- случайный (субъективное решение руководителя или самого работника).

Главная цель управления карьерой – полное удовлетворение количественной и качественной потребностей организации в персонале по времени и рабочим местам с помощью действующих комплексных программ служебно-профессионального продвижения. Задачи управления карьерой представлены на рисунке 39.



Рисунок 39 – Основные задачи управления карьерой персонала

Выделяют три уровня управления карьерой: компании, подразделения и должности. Различные уровни управления карьерой тесно взаимосвязаны и влияют друг на друга, несмотря на определенную степень независимости.

На корпоративном уровне карьерный рост сотрудников регулируется высшим руководством организации, таким как совет директоров, генеральный директор или вице-президенты. Эти менеджеры формируют систему регулирующих механизмов, включающих карьерную политику, стратегии и ключевые направления, а также определяют долгосрочные цели и задачи компании в области роста персонала.

Внутри подразделений управление карьерой сотрудников осуществляется руководителями структурных подразделений компании, включая как линейное, так и функциональное руководство. Они отвечают за реализацию карьерных стратегий, а также разрабатывают индивидуальные карьерные планы для подчиненных.

На уровне конкретной должности ответственность за профессиональное развитие переходит к самому сотруднику. Он самостоятельно определяет свои карьерные ориентации, планирует развитие компетенций и принимает решения, направленные на повышение своей квалификации и продвижение в профессиональной сфере.

Показатели карьеры

Карьеру менеджера можно проанализировать на основе четырех ключевых параметров:

1. Скорость продвижения по службе. Определение оптимального темпа карьерного роста играет важную роль в раскрытии управленческого потенциала сотрудника. Исследования показывают, что длительное пребывание на одной должности может привести к снижению мотивации, привыканию к недостаткам системы и потере желания к профессиональному росту. Как правило, после 5-7 лет без перспектив роста сотрудник теряет инициативу, что может негативно сказаться на эффективности его деятельности. Именно этот временной интервал можно считать ориентиром для планирования дальнейшего продвижения. Осознание цикличности карьерного роста позволяет прогнозировать периоды высокой активности и потенциальные кризисы, а также разрабатывать стратегию развития специалиста.

2. Ориентация на будущее. Карьерные пути могут варьироваться в зависимости от предпочтений и амбиций сотрудника. Возможные варианты включают постепенное продвижение по служебной лестнице, достижение определенной должности или сохранение текущей позиции. Последние два подхода часто взаимосвязаны, поскольку выбор конкретной должности часто подразумевает желание закрепиться на ней в долгосрочной перспективе.

3. Индивидуальные мотивы карьерного роста. Продвижение вверх по служебной лестнице может быть обусловлено различными личными мотивами, включая стремление к самореализации, повышение уровня независимости в принятии решений, достижение финансового благополучия, раскрытие профессионального потенциала, возможность гибкого планирования рабочего графика и другие факторы.

4. Логика карьерного роста. Этот параметр отражает возможность продвижения вверх по иерархической структуре компании без обязательного прохождения всех промежуточных этапов. В некоторых случаях специалист может пропустить несколько ступеней в зависимости от его компетенций, достижений и потребностей организации.

Формы управления карьерой

Рассматривая стиль руководителя в управлении карьерой сотрудников, можно выделить четыре основные модели, которые зависят от уровня жесткости руководства (строгого или мягкого) и характера взаимодействия (личного или функционального) между начальником и подчиненным.

1. Авторитарный стиль предполагает, что руководитель самостоятельно определяет карьерные цели сотрудников и создает условия для их достижения. При этом интересы и желания сотрудника не принимаются во внимание, а восприятие его действий окружающими игнорируется. Ответственность за выполнение профессиональных задач лежит на сотруднике, но его мнение не

является решающим. Недостижение поставленных целей влечет за собой санкции, вплоть до увольнения.

2. *Патерналистский стиль* основан на заботе руководителя о продвижении подчиненных. Он не только определяет цели, но и предоставляет ресурсы для их достижения, принимая во внимание карьерные устремления сотрудника. Однако в ответ сотрудник должен продемонстрировать полную лояльность, преданность делу и готовность следовать указаниям своего начальства. Достижение карьерных целей вознаграждается, а неудачи могут привести к штрафным санкциям.

3. *Консультативный стиль* предполагает, что ключевые карьерные решения принимаются руководителем, но при этом учитывается мнение сотрудника, его профессиональные амбиции и реакция окружающих. Хотя общие направления развития задает начальник, выбор конкретных шагов остается за сотрудником. При таком подходе акцент делается на мотивации через вознаграждение, а наказания практически не применяются.

4. *Партисипативный стиль* (вовлеченное лидерство) предполагает активное вовлечение сотрудников в управление собственной карьерой. Сотрудники мотивированы участвовать в процессе планирования и достижения карьерных целей, что формирует у них чувство ответственности и профессиональной гордости. Отношения между руководителем и персоналом строятся на принципах сотрудничества и взаимного согласия, а не субординации.

Элементы управления карьерой

Эффективное управление карьерным ростом сотрудников требует комплексного и системного подхода. Это предполагает наличие взаимосвязанных и скоординированных элементов, работающих на достижение общей цели. В этой системе ключевыми компонентами являются механизмы и процессы управления карьерой, сформированные и реализованные на основе современных подходов.

Система управления карьерным процессом включает в себя несколько неразрывно связанных компонентов:

1. *Цели* формируются с учетом общей стратегии управления персоналом. Хотя они и пересекаются с задачами управления персоналом, они могут включать в себя:

- развитие и наиболее эффективное использование профессионального потенциала каждого руководителя;
- обеспечение преемственности корпоративной культуры и передачи профессионального опыта внутри организации;
- согласование интересов компании и сотрудников в вопросах их профессионального роста;
- создание благоприятных условий для карьерного роста внутри организационных структур.

2. К ключевым *функциям* относятся:

- анализ потребности в управленческих кадрах, прогнозирование их продвижения по службе и ротации;
- планирование профессионального развития сотрудников, включая обучение, стажировки и оценку компетенций;
- разработка и внедрение карьерных стратегий на уровне всей организации;
- организация процессов адаптации, профориентации и конкурсов на руководящие должности;
- создание условий для осознанного управления карьерой сотрудниками, включая развитие навыков самопрезентации и самоуправления;
- регулирование карьерных траекторий, предотвращение возможных кризисов и управление карьерными рисками;
- координация всех элементов системы управления карьерой;
- мониторинг эффективности карьерных решений на основе заранее определенных показателей.

3. Реализация функций опирается на широкий спектр *технологий*, которые можно комбинировать друг с другом. К ним относятся как общие HR-технологии (обучение, адаптация, профориентация), так и специализированные инструменты, такие как:

- формирование кадрового резерва;
- индивидуальное профориентационное консультирование;
- разработка личных карьерных траекторий.

4. Все процессы управления карьерой должны основываться на ряде *принципов*:

- коллективное принятие решений по кадровым вопросам;
- баланс между интересами компании и индивидуальными карьерными целями сотрудников;
- постоянное развитие и профессиональный рост персонала;
- прозрачность механизмов оценки, продвижения по службе и заполнения вакансий;
- рациональный подход к развитию персонала, основанный на принципе "обучение под конкретную должность".

5. Структура и персонал. Система управления карьерой включает в себя как самих сотрудников, так и их непосредственных руководителей – линейных менеджеров, наставников и супервайзеров. Они одновременно управляют своей карьерой и следят за развитием своих подчиненных. Важным аспектом является интеграция системы управления карьерой в общую структуру управления персоналом, в частности, в подсистему "развитие и продвижение персонала". Ее внедрение требует взаимодействия специалистов по персоналу, психологов и социологов. В этой системе отдел кадров выступает в роли координатора и консультанта, сводя к минимуму субъективизм в принятии

кадровых решений и обеспечивая объективные механизмы продвижения сотрудников по службе.

Таким образом, управление карьерой – это стратегический процесс, в рамках которого ответственность за достижение целей и выполнение ключевых функций лежит как на самих сотрудниках, так и на руководителях всех уровней.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Дайте определение карьеры. Чем она отличается от работы?
- 2) Объясните разницу между профессиональной и должностной карьерой.
- 3) Перечислите виды карьеры по направлению движения (вертикальная, горизонтальная и др.). Чем они отличаются?
- 4) Приведите пример ступенчатой карьеры. Почему такой тип карьеры считается гибридным?
- 5) Опишите отличие методов SMART и GROW для постановки карьерных целей.
- 6) Почему важно ставить карьерные цели даже при стабильной работе?
- 7) Назовите уровни управления карьерой. Как они взаимосвязаны между собой?
- 8) Как форма управления карьерой влияет на мотивацию сотрудников?
- 9) Почему длительное пребывание на одной должности может привести к снижению трудовой активности? Как этого избежать?
- 10) Как последовательность занимаемых должностей влияет на карьерный рост? Возможен ли «пропуск» ступеней в иерархии?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. «Адаптация нового сотрудника и его оценка».

Цель задания: разработать план действий, связанных с введением в должность новых сотрудников для повышения их эффективности и снижения рисков негативного воздействия на деятельность корпорации вследствие ошибок на рабочем месте. Найдите описание компаний, размещающих представленные вакансии на специализированных сайтах:

- Агроном;
- Инженер-технолог;
- Архитектор-проектировщик;
- Разработчик мобильных приложений;
- Врач-терапевт;
- Преподаватель английского языка;
- Финансовый аналитик;
- Логист;
- Мерчендайзер;
- Менеджер по туризму.

Далее необходимо выполнить следующие задачи:

- Определите круг общих вопросов, связанных с введением в должность нового сотрудника, и частных вопросов;
- Разработайте план контроля и оценки работы нового сотрудника (задачи, даты);
- Разработайте план оценки результатов работы сотрудников и его этапы проведения.

ЗАДАНИЕ 2. «Анализ ценностного предложения работодателя (EVP)».

Цель задания: проанализировать и дать предложение по улучшению ценностного предложения компании. В открытых источниках (официальный сайт, специализированный карьерный портал, публикации в интернете) найдите описание ценностного предложения компании, в которой хотели бы работать или работаете в данный момент. Сравните его с основными составляющими EVP. Определите, на какую целевую аудиторию оно направлено, и проведите ее анализ. Предложите рекомендации по улучшению EVP на основе анализа целевой аудитории.

РАЗДЕЛ 3. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ

3.1. МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ

Построение карьеры успешного человека характеризуется динамичностью, на которую непосредственно влияют различные факторы, как внутренние, так и внешние.

Внутренние факторы карьерного развития

Иногда у сотрудника возникает желание переложить львиную долю ответственности на не зависящие от себя самого обстоятельства. Необходимо осознавать, что успех, продвижение и карьерный рост, напрямую связаны с самим соискателем на занимаемую должность. Внутренние факторы (рис. 40) создают основу для комбинации личностных мотиваций, уверенности в себе и своих силах, а также обоснованной результативной профессиональной деятельности человека как профессионала.



Рисунок 40 – Внутренние факторы карьерного развития

Внешние факторы карьерного развития

К внешним факторам карьерного роста относятся обстоятельства, не зависящие от конкретного работника, но при этом оказывающие значительное влияние на его профессиональную жизнь.

Общие социальные факторы. Представляют собой глобальные обстоятельства, не связанные с конкретной определенной организацией, и не

зависящие от профессиональной подготовки работников. К этому понятию можно отнести личные и семейные взаимоотношения, уровень культуры в обществе и многое другое.

Специальные факторы. Такие обстоятельства иногда называют «профессиональными условиями карьерного роста», а обязаны своему появлению они конкретному месту работы. Здесь имеет значение система управления организацией, которая определяет степень влияния таких факторов. Кроме того, в данную категорию можно отнести специфику кадровой политики организации, состав команды, уровень коммуникаций внутри компании, трудовые условия, а также нормы права, осуществляющие регуляцию вышеперечисленных процессов.

Этапы карьерного развития представлены на рисунке 41.

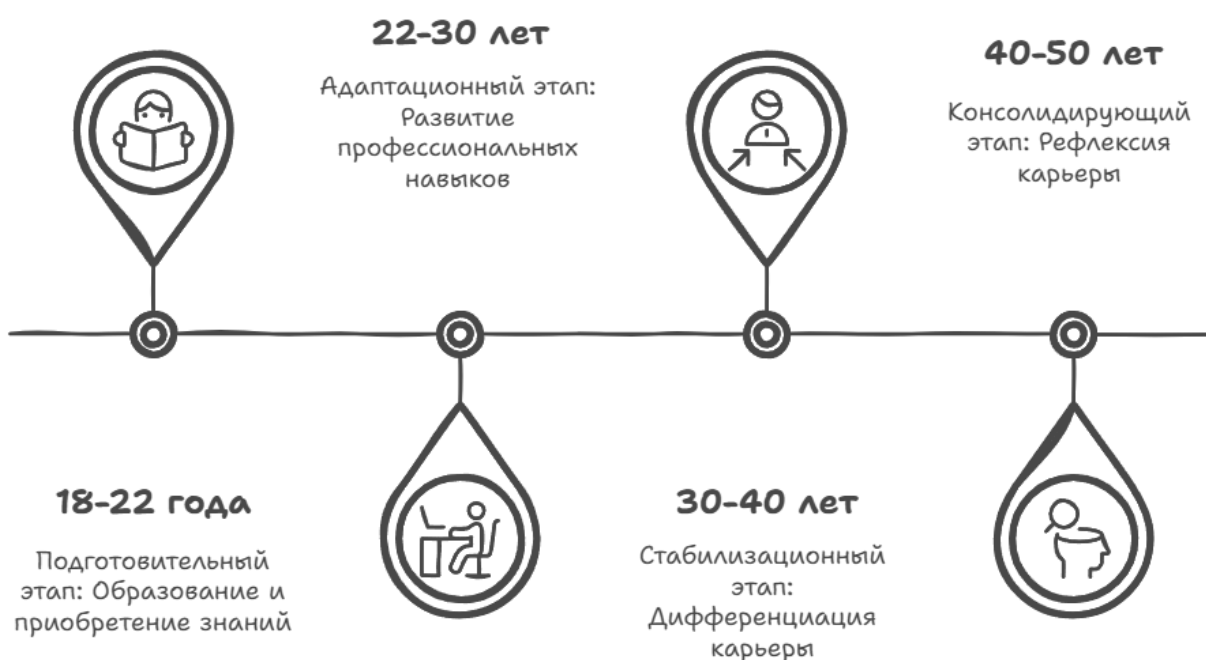


Рисунок 41 – Этапы карьерного развития

Теория выбора карьеры Джона Холланда

В современном мире человеку предоставляется огромное количество возможностей для самореализации и достижения успеха. Однако такое множество выбора может сбить человека с пути и затруднить выбор профессиональной деятельности. Интересы и склонности человека играют важную роль в выборе профессии. И если выбранная профессия не соответствует личным интересам, то это может вызвать чувство недовольства и неудовлетворенности.

В 1970 году Джон Холланд разработал теорию о шести типах личности, которая до сих пор остается популярной. Согласно этой теории, существуют такие типы личности: реалисты, исследователи, общительные, творцы,

помощники и организаторы. Каждый тип личности характеризуется определенными качествами и интересами, что позволяет выбрать соответствующую профессию.

Реалисты, как правило, предпочитают работу, связанную с практическими задачами и конкретными результатами. Исследователи интересуются наукой и исследованиями, склонны к решению сложных проблем и абстрактному мышлению. Общительные ориентированы на людей и любят работу с людьми, обладают коммуникабельностью и умением убеждать. Творцы проявляют творческий подход к работе и предпочитают профессии, связанные с искусством или дизайном. Помощники квалифицированы в заботе о других людях, умеют проявлять эмпатию и решать проблемы. Организаторы обладают способностью к управлению и организации работы других людей, предпочитают руководящие должности.

Зная свой тип личности, можно выбрать профессию, соответствующую своим интересам, и повысить шансы на успех и удовлетворенность в работе. Это существенно повлияет на жизнь человека и станет залогом успешной карьеры, удовлетворенности жизнью и благополучия.

Реалистичный тип. Люди этого типа предпочитают работать с конкретными предметами, инструментами и технологиями, ориентируясь на практическое применение. Их деятельность направлена на достижение ощутимых результатов в четко определенные сроки. К основным личностным качествам относятся практичность, упорство, выдержка, бережливость и адекватная самооценка. Они часто отличаются скромностью и сдержанностью, поскольку межличностное взаимодействие не играет ключевой роли. Они обладают хорошими техническими, пространственными и математическими способностями, что делает их подходящими для таких профессий, как механик, электрик, инженер, агроном, кондитер или водитель. Спортсмены и пилоты также часто относятся к этому типу, поскольку их работа требует физической активности, настойчивости и взаимодействия с техникой.

Исследовательский тип. Этот тип ориентирован на работу с информацией и идеями, стремится к анализу, систематизации и поиску новых знаний. Представители исследовательского типа обладают аналитическим складом ума, любознательностью и стремлением к поиску глубинных закономерностей. Они независимы, ценят независимость и предпочитают творческую интеллектуальную деятельность. Их профессии связаны с научными исследованиями и аналитикой – ботаник, философ, физик, программист и другие. Для них важно нестандартное мышление и научные способности, а взаимодействие с людьми играет второстепенную роль.

Артистический тип. Этот тип ориентирован на творческую самореализацию в искусстве – будь то музыка, живопись, театр или литература. Артистичные люди отличаются эмоциональностью, креативностью, богатым воображением и стремлением к самовыражению. Они могут быть импульсивными и независимыми, им не нравятся строгие границы и рутинная

работа. Их межличностные отношения основаны на эмоциях, интуиции и художественном восприятии мира. Хорошо развитая координация движений, острое восприятие окружающей среды и хорошие коммуникативные навыки делают их успешными в таких областях, как актерское мастерство, музыка, живопись и другие творческие сферы.

Социальный тип. Представители этого типа ориентированы на взаимодействие с людьми, оказание помощи и обучение. Они общительны, дружелюбны, терпеливы и обладают способностью к сопереживанию. Для них важно работать в команде, но они не стремятся к лидерству. Развитые коммуникативные навыки помогают им находить общий язык с окружающими. Такие люди обычно выбирают профессии, связанные с преподаванием, медициной, социальной работой и сферой обслуживания, где необходимо постоянное общение и умение убеждать.

Предпринимательский тип. Этот тип ориентирован на решение проблем, активное взаимодействие с людьми и достижение высоких целей. Представители этого типа обладают лидерскими качествами, уверенностью в себе, организаторскими способностями и склонностью к риску. Они способны анализировать ситуацию, прогнозировать развитие событий и быстро адаптироваться к изменениям. Они отличаются находчивостью, ораторским талантом и способностью убеждать. Наиболее подходящими сферами деятельности являются бизнес, менеджмент, коммерция и журналистика. К их профессиям относятся режиссеры, мерчендайзеры, тележурналисты и другие должности, требующие влияния на людей и принятия решений.

Традиционный тип. Этот тип людей ориентирован на четко структурированную деятельность, основанную на правилах и порядке. Обычные люди предпочитают работать с отчетами, цифрами, диаграммами, документами и офисным оборудованием. Они аккуратны, скрупулезны, эффективны и ответственны в своей работе. Их коммуникативные и организаторские способности развиты слабо, но они хорошо справляются с задачами, требующими методичности и внимательности. Их профессии связаны с бухгалтерским учетом, ведением документации, патентоведением и корректурой текстов. Они склонны к систематическому анализу информации и работе с числовыми и знаковыми системами.

Обычно для каждого человека свойственно сочетание нескольких типов: в чистом виде представители того или иного типа практически не встречаются. Сочетание 2–3 наиболее выраженных типов формируют профессиональный «код» личности. Зная данный код, человек может выбрать сферу деятельности, которая в наибольшей степени соответствует его предпочтениям, способностям, карьерным ожиданиям.

Модель Холланда – это не просто тест на профориентацию, но и целая система, которая помогает не только выбрать наиболее подходящую профессию, но и развивать личность в соответствии со своими склонностями. Рассмотрим два пути использования модели Холланда.

1. Найти профессию, соответствующую личностным предпочтениям

Одним из главных достоинств модели Холланда является возможность найти профессию, которая подходит именно вам. Если вы еще не определились со своими интересами, увлечениями и ценностями, то проведите тест на определение типа личности по модели Холланда. Найдите примеры профессий, соответствующих вашему типу, и изучите требования и возможности для становления в этой области. Опытные практики советуют начинать достижение карьерных целей с выбора маленьких и конкретных задач, а затем постепенно увеличивать их масштабы.

2. Изменить подход к текущей работе

Даже если вы уже работаете в той профессии, которая соответствует вашему личностному типу, вы можете не чувствовать удовлетворения от своей работы. Это может быть связано с недостатком роста, переутомлением или просто желанием более интересных задач. Используя модель Холланда, вы можете сделать следующие шаги, чтобы изменить ситуацию:

- спросите себя, что конкретно вам не нравится в вашей работе – это может быть связано с типом работы, условиями труда, коммуникацией с коллегами и т.д.;
- определите, какие способы изменения работы доступны вам, и вынесите их на обсуждение с начальством;
- разработайте план развития и карьерных целей, используя модель Холланда для определения того, что вы хотите достичь в рамках своей профессии;
- развивайте свои навыки и получайте новый опыт, чтобы удержаться в том же направлении, продвигаясь к новым целям и задачам.

Модель Холланда не является единственным путем к саморазвитию и достижению карьерных целей. Однако, эта модель личностных типов и профессий позволяет тебе выйти из зоны комфорта и научиться взглядывать на мир и свои возможности по-новому.

Социально-психологические барьеры, препятствующие карьерному развитию.

Психологический барьер – это внутреннее состояние, которое выражается в чрезмерной пассивности, препятствующей осуществлению определенных действий. Его эмоциональный механизм связан с усилением негативных переживаний, таких как страх, стыд, тревога, вина и низкая самооценка, которые связаны с выполняемой задачей.

В социальном взаимодействии психологические барьеры могут проявляться в виде коммуникативных ограничений, таких как отсутствие эмпатии или негибкость в межличностных отношениях, а также семантических препятствий, когда одно и то же явление воспринимается людьми по-разному, вызывая непонимание.

Такие барьеры часто возникают при внедрении новых методов управления, технологических инноваций или изменении рабочих процессов. Например, боязнь автоматизированных систем управления (АСУ) или недоверие к вычислительной технике (компьютерам) могут привести к сопротивлению внедрению этих технологий. Исследования в области инженерной психологии и психологии управления анализируют подобные ситуации, разрабатывая методы их преодоления.

В психоаналитическом подходе, согласно Фрейд, психологический барьер рассматривается как препятствие на пути личностного развития, порождающее три типа тревоги: реалистическую, невротическую и моральную. Преодоление барьера возможно двумя способами: либо путем сознательного взаимодействия с проблемой, уменьшения ее воздействия, либо с помощью защитных механизмов, таких как отрицание или искажение реальности.

Последователи Фрейда (А. Адлер, К. Юнг, К. Хорни) трактуют психологические барьеры как защитные механизмы, возникающие во время конфликта между сознанием и бессознательным. Согласно А. Адлеру, они связаны с комплексом неполноценности и препятствуют успеху.

А. Маслоу, представитель гуманистической психологии, связывает психологические барьеры с механизмом "защиты эго". Он отмечает, что напряженная, активная жизнь может восприниматься человеком как чрезмерно сложная, вызывающая сопротивление. Чтобы справиться с этим, необходимо понять природу защиты, ее причины и влияние на личность, а затем минимизировать ее негативные последствия.

Х. Шакуров предлагает рассматривать психологический барьер как универсальное явление, присутствующее при любом взаимодействии сил и движений, независимо от их природы. Он подчеркивает, что препятствия могут оказывать как тормозящее, так и стимулирующее воздействие на развитие личности. В социальной жизни барьеры выполняют регулирующую функцию, определяя нормы, традиции, законы и запреты.

Кроме того, Х. Шакуров подчеркивает развивающий аспект барьеров: столкновение с трудностями активизирует ресурсы организма, укрепляет адаптационные механизмы и способствует личностному росту. Однако чрезмерно сильные барьеры могут иметь разрушительный эффект, подавляя активность и приводя к внутренним конфликтам.

Таким образом, психологические барьеры играют двойную роль: они могут как способствовать развитию личности, помогая быстрее адаптироваться к изменениям, так и становиться разрушительными, создавая препятствия для личностного и профессионального роста.

Я ничего не смогу: выученная беспомощность – это состояние, во время которого человек перестает замечать связь между усилиями и результатом и отчаивается чего-то добиться. Главные симптомы:

- боязнь начать что-то новое и полезное;

- отказ брать ответственность за то, что происходит;
- бездействие в трудном положении;
- сознательное лишение себя свободы выбора;
- перекладывание вины на мировую несправедливость.

Например, мы не берёмся за сложную задачу, потому что уже не справились с похожей раньше. Перестаём искать работу и ходить на собеседования, потому что получили много отказов. Всё время ожидаем плохого, потому что помним о негативных событиях в прошлом.

К выученной беспомощности приводят:

- завышенные требования к себе;
- критика от родителей и отсутствие поддержки в детстве;
- повторяющиеся ошибки и частые провалы;
- излишнее внимание к чужим неудачам;
- недостаточная вера в собственный успех и новые идеи.

Выученная беспомощность грозит тем, что мы проявляем нездоровый пессимизм, теряем контроль над происходящим, показываем всё худшие результаты на работе. Чтобы побороть выученную беспомощность, нужно научиться нести ответственность за свои действия и поступки и постоянно напоминать себе, что ваши успехи заслуженные. А неудачи – это уроки, которые помогут стать лучше. Не опирайтесь на негативный опыт других людей: если у кого-то не получилось справиться с задачей, это не значит, что вас ждёт то же самое.

Я боюсь перемен: синдром утёнка – это психологическое явление, при котором человек, изучая какую-то область, считает первый встреченный объект лучшим. Все дальнейшие нравятся ему намного меньше. Например, всю жизнь вспоминает «то самое» мороженое из детства или первого начальника, даже если он был плохим управленцем.

Название синдрома появилось благодаря работам австрийского учёного Конрада Лоренца, который изучал гусят. Гусёнок принимает за маму первый движущийся объект, который видит, и начинает следовать за ним. При этом «мамой» может оказаться другая птица, человек или даже машина.

Главные симптомы:

- неприятие нового;
- отсутствие критических суждений о привычных вещах;
- высказывания, что раньше было лучше.

Синдром утёнка грозит тем, что человек застрянет в ситуации, которая будет снижать его качество жизни, но не захочет ничего менять. Например, останется на старой работе, хотя там низкая зарплата, обязанности всё время растут, а перспектив никаких. Или отказывается от карьерного роста, потому что уверен, что новая должность будет хуже.

Чтобы побороть синдром утёнка, нужно сначала осознать проблему. Делайте небольшие безопасные шаги в сторону новых возможностей.

Попробуйте анализировать все свои суждения, чтобы понять, какие из них вызваны привязанностью к прошлому, а какие действительно объективны.

Я ничего не умею: синдром самозванца – это явление, при котором человек не верит, что достиг чего-то благодаря своему труду и таланту, и приписывает всё совпадениям и удаче. Главные симптомы:

- фразы «мне просто повезло!» или «скоро все поймут, что я совсем не такой умный»;
- боязнь браться за сложные задачи из-за ощущения, что не хватает знаний и навыков;
- обесценивание своих достижений;
- чувство неловкости, когда вас хвалят.

Например, если человек с синдромом самозванца задумает сменить сферу деятельности, он будет долго готовиться, читать книги, проходить курсы. Но не решится сделать первый шаг, потому что будет чувствовать себя недостаточно квалифицированным.

К синдрому самозванца приводят:

- перфекционизм;
- постоянное сравнение своих достижений с успехами других;
- ситуации, в которых родители воспринимали успехи ребёнка как должное и не хвалили его.

Синдром самозванца мешает двигаться вперёд, потому что человек всё время живёт с ощущением, что его вот-вот разоблачат, все решат, что он обманщик и не заслуживает успеха.

Чтобы побороть синдром самозванца, нужно научиться отмечать свои достижения и хвалить себя. При этом не стоит фокусироваться на ошибках: они случаются, и это возможность стать сильнее и лучше. Помогают и объективные оценки от экспертов, которым вы доверяете, — попросите их оценить вашу работу, чтобы перестать в ней сомневаться.

Методы и инструменты карьерного развития

Планирование карьеры. Карьерный план – это документ, в котором прописывают цель (смена профессии или работодателя, получение повышения и так далее), имеющиеся на это сроки и ресурсы, а также инструменты для достижения этой цели. Он может содержать такие разделы:

- *Цель.* Чего вы хотите? К каким изменениям вы стремитесь?
- *Временной промежуток.* Через какое время вы рассчитываете добиться своей цели?
- *Обучение.* Чему вам нужно научиться, чтобы добиться своей цели? Будет ли это высшее образование или курсы? Какие курсы из существующих на рынке вам больше подойдут? Возможно ли учиться заочно, дистанционно? Сколько будет стоить обучение?
- *Потребности.* Сколько вы собираетесь зарабатывать? Рассматриваете ли переезд ради карьерного роста? Что вам больше

нравится – офис или удалённая работа? Как будет устроена ваша жизнь вне работы и учёбы – общение с близкими, хобби, спорт?

- *Помощь.* Какая помощь, какие ресурсы вам потребуются для реализации этого карьерного плана? Кто сможет вам помочь?
- *Карьера.* На какие должности вы будете претендовать, в каких направлениях сможете развиваться? Какие компании вас интересуют? Можно составить свой собственный рейтинг из компаний, представленных на рынке, – заодно и изучите спрос и предложения.
- *Коммуникации.* Как вы будете рассказывать о себе как о специалисте? Будете ли использовать для поиска работы социальные сети, личный бренд? Как будет написано ваше резюме, что оно будет включать? Будет ли у вас портфолио или CV? На каких ресурсах по поиску работы вы будете размещать его?

Нетворкинг – это когда человек целенаправленно устанавливает отношения с другими профессионалами в своей отрасли. В профессиональном нетворкинге важно, чтобы отношения были взаимовыгодными для обеих сторон. Их нужно строить, укреплять и поддерживать. Отношения должны быть доверительными – тогда обе стороны смогут достичь своей цели. Нужно стремиться в общении к чему-то большему, чем поверхностный обмен любезностями [27].

Есть три типа профессионального нетворкинга: оперативный, личный и стратегический (рис. 42).



Рисунок 42 – Типы профессионального нетворкинга

Учителя и преподаватели, одноклассники, друзья, коллеги, родственники – основные участники профессиональной сети (рис. 43).



Рисунок 43 - Кто должен быть в профессиональной сети

Советы по нетворкингу, как создавать и поддерживать деловые контакты:

- Участвуйте в офлайн-мероприятиях. Лучше, если мероприятия связаны с профессиональной деятельностью. На многих офлайн-мероприятиях выделяют время на ужин или кофе-брейк, чтобы участники могли знакомиться и общаться друг с другом. Важно брать с собой визитные карточки или быть готовым поделиться своими контактами.
- Будьте активны в интернете. Нужно быть активным в социальных сетях, чтобы оставаться видимым для своих знакомых. Можно писать собственные посты или оставлять комментарии под постами других людей.

- Общайтесь со специалистами из нужной сферы. Нужно сфокусироваться на людях, которые работают в похожей сфере. Это позволит расширить собственные профессиональные возможности.
- Поддерживайте связи. Нет ничего хуже, чем плодотворно пообщаться с человеком, а потом больше ничего о нём не слышать. Нужно поддерживать связь со своими профессиональными контактами: писать сообщения, договариваться о встречах и звонках, оставлять комментарии под постами.
- Оказывайте ответную помощь. Старайтесь сделать общение взаимовыгодным. Если вам оказали услугу, в ответ нужно предложить свою помощь. Важно помогать, даже если вам ещё не помогли. В будущем это будет полезно.
- Выражайте благодарность. Люди из вашего списка контактов вам ничем не обязаны. Но если кто-то помог вам, важно поблагодарить человека. Лучше, если благодарность будет как-то связана с профессией. Даже небольшая ответная услуга покажет человеку, что вы цените его усилия.
- Распространяйте знания. Делитесь опытом с людьми, которые находятся в начале своей карьеры. Каждый с чего-то начинает свой путь, и небольшой совет или знание могут принести большую пользу. Так у людей сложится позитивное впечатление о вас, и они могут дать рекомендацию, если появится такая возможность.
- Актуальность. Профессии меняются, некоторые умирают. Навыки, опыт и способности быстро устаревают. Важно постоянно изучать новое, быть в курсе последних событий в профессиональной сфере. Полученной информацией стоит делиться со своими контактами.

Личный бренд – это то, что другие думают о вас как о личности и специалисте. То, что вы готовы продемонстрировать другим, должно вписаться в формулу: профессиональные роли – это ваша экспертиза как специалиста. Социальные – все, что отражает вашу общественную позицию. Личность – персональные качества. А коммуникация – действия для донесения информации о себе. Будьте готовы к игре «в долгую»: работа над собственным брендом требует системности, времени и усилий. Подробнее личный бренд рассмотрим в следующем разделе.

Менторство представляет собой взаимодействие ментора – более опытного специалиста – и менти – менее опытного специалиста – с целью решения рабочих задач и карьерного роста. Работа происходит через обсуждение трудностей, с которыми сталкивается подопечный. Согласно исследованию компании Endeavor, у 30% успешных стартаперов были менторы. Например, у Стива Джобса ментором был Майк Марккула, один из первых инвесторов Apple. Сам Стив был ментором Марка Цукерберга, который отмечал, что основатель Apple был бесценным наставником.

Где ментору и менти найти друг друга? Существует множество способов наставнику и подопечному найти друг друга. Рассмотрим самые распространённые из них:

- *На работе.* Самый простой способ найти ментора – подружиться с более опытным сотрудником там, где менти работает. Сотрудничать с таким наставником – одно удовольствие: он знает об экосистеме компании всё, что нужно, и не придётся тратить время на то, чтобы ввести ментора в курс дела.
- *В университете.* Во многих университетах существуют сообщества выпускников, например, в МГУ или ВШЭ. Там можно написать запрос о поиске ментора в той или иной области. Как правило, найти ментора таким способом не составляет труда, особенно если сообщества распределены по факультетам. Такой подход предназначен в первую очередь для студентов и выпускников вузов.
- *В профессиональных интернет-сообществах.* У представителей различных профессий есть свои сообщества. Где-то это группы в социальной сети, где-то – чаты и каналы в мессенджере, другие пользуются платформами для корпоративной коммуникации. Чаты при специализированных подкастах тоже подойдут. Найти их достаточно просто: в поисковую строку вбивается название профессии, локация, потом результаты поиска фильтруются. Вначале можно вступить в чат или группу и просто читать его, а позднее, освоившись, написать объявление о поиске ментора.
- *На специализированных порталах.* Большая часть ресурсов для поиска менторов – англоязычные, однако русские аналоги тоже существуют. Часто сервисы делятся по профессиям: для дизайнеров, креативщиков, разработчиков. Достаточно там зарегистрироваться, подробно рассказать о себе и ждать отклика.

Как выбрать ментора

1. Определите в своём окружении тех, кто прошёл профессиональный путь, который хотите пройти и вы.
2. Соберите информацию об этих людях и выберите тех, кто максимально близок вам по духу и взглядам. Проверьте сведения о компетенциях потенциального наставника по нескольким источникам.
3. Подумайте, чем вы можете быть полезны ментору. Отношения наставника и ученика можно сравнить с улицей с двусторонним движением.
4. Оцените, готовы ли вы к менторингу: гибки ли вы к изменениям, самостоятельны и активны ли или занимаете пассивную позицию.
5. Напишите первое письмо потенциальному ментору, опираясь на пункт 3.

6. Не беда, если не сразу получится найти ментора. Повторяйте пункт 5 до достижения поставленной цели.

Коучинг – это процесс взаимодействия, в ходе которого специально обученный специалист (коуч) помогает клиенту самостоятельно находить пути достижения своих целей. Согласно определению Международной федерации коучинга (ICF), это сотрудничество, которое способствует развитию творческого и аналитического мышления клиента, помогая ему раскрыть свой личный и профессиональный потенциал.

Важно понимать, что коучинг – это не просто консультирование или наставничество. Чтобы стать коучем, вам необходимо пройти специализированное обучение, овладеть ключевыми техниками и подтвердить свою квалификацию сертификацией. Обладая необходимыми знаниями и инструментами, коуч помогает клиенту в постановке целей, разработке стратегий их достижения и выборе способов поддержания мотивации на этом пути.

Коучинговые сессии, как правило, проходят в формате индивидуальных встреч продолжительностью около 50-60 минут. Тема беседы и частота встреч определяются самим клиентом, а продолжительность коучингового взаимодействия зависит от сложности запроса, его личных обстоятельств и готовности внедрять новые решения в свою жизнь. Коуч может предложить определенный ритм работы, дать рекомендации по упражнениям или практикам, но окончательное решение всегда остается за клиентом.

Хотя коучинг заимствует методы из разных областей – психологии, наставничества, тайм-менеджмента и бизнес-консалтинга, он не является их эквивалентом. Коуч не диагностирует проблемы и не предлагает готовые решения, а направляет клиента на поиск собственных ответов. Главный принцип коучинга - работать с целями и задачами, а не с проблемами и трудностями. В отличие от психолога, который часто фокусируется на анализе прошлого опыта для улучшения настоящего, коуч фокусируется на текущем моменте и будущем клиента, помогая ему найти ресурсы для изменений. При котором коуч не дает советов, а помогает клиенту самостоятельно находить оптимальные решения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Какие социальные факторы могут оказывать влияние на развитие вашей карьеры?
- 2) Какие личностные качества вы считаете наиболее важными для достижения карьерных целей?
- 3) Как амбиции и уникальные способности могут способствовать преодолению внешних препятствий в карьере?
- 4) На каком этапе карьерного развития вы находитесь в настоящее время, и как это соотносится с вашими профессиональными целями?
- 5) Какие ключевые задачи характерны для адаптационного этапа карьерного развития?
- 6) В чём заключается основная цель консолидирующего этапа карьеры, и какие действия следует предпринимать в этот период?
- 7) Как тип личности по теории Джона Холланда может влиять на выбор профессиональной деятельности?
- 8) Какие стратегии вы можете использовать для преодоления «выученной беспомощности» в профессиональной сфере?
- 9) Как «синдром утёнка» может ограничивать ваш карьерный рост, и какие шаги помогут его преодолеть?
- 10) Какие методы вы применяете для борьбы с «синдромом самозванца» в рабочей обстановке?
- 11) Какие элементы следует включить в эффективный план карьерного развития?
- 12) Как можно использовать нетворкинг для достижения своих профессиональных целей?
- 13) Какие критерии вы будете учитывать при выборе ментора для профессионального развития?
- 14) В чём отличие коучинга от психологического консультирования в контексте карьерного роста?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАНИЕ 1. «Мифы и стереотипы о карьере».

Цель задания: осознание и разрушение стереотипов, связанных с карьерой, преодоление «вымышленных» барьеров в реализации карьерных планов. Необходимо привести контраргументы на каждое утверждение:

- Молодой специалист никому не нужен.
- В современном обществе без связей карьеру не сделать.
- Длинное резюме выглядит впечатляюще.
- К 25-30 годам я должен знать, чего хочу от жизни.
- Лучше держать свои амбиции в тайне.
- Частая смена работы мешает карьере.

Вопросы к заданию:

- 1) Какие еще стереотипы и мифы вы знаете?
- 2) Почему многие люди данных стереотипов придерживаются? Что позволяет их преодолеть?

ЗАДАНИЕ 2. «Подготовка к интервью о работе».

Цель задания: собрать информацию, провести подготовительные мероприятия и выработать тактику поведения при собеседовании о приеме на работу. Необходимо выполнить следующие задачи:

- Собрать информацию о работодателе (сайт, отзывы, публикации);
- Собрать информацию о людях, которые будут Вас собеседовать;
- Подготовить краткий рассказ о прошлом опыте и компетенциях;
- Найти список типичных вопросов HR-специалиста и подготовить ответы;
- Ознакомиться с методами и способами снижения стресса и потренироваться их применять;
- Найти запасной вариант, чтобы заранее снизить возможные негативные последствия в случае неудачи.

ЗАДАНИЕ 3. «Подготовка резюме и сопроводительного письма».

Цель задания: представить свои лучшие качества и компетенции для соответствующих вакансий. Найди описание представленных вакансий на специализированных сайтах, составьте резюме и сопроводительное письмо к нему:

- Агроном;
- Инженер-технолог;
- Архитектор-проектировщик;
- Разработчик мобильных приложений;
- Врач-терапевт;
- Преподаватель английского языка;

- Финансовый аналитик;
- Логист;
- Мерчандайзер;
- Менеджер по туризму.

Резюме содержит следующие разделы:

- Личные данные и контакты;
- Цель (название конкретной должности);
- Образование;
- Опыт работы;
- Профессиональные навыки;
- Дополнительная информация (наличие прав и личного автомобиля, готовность к командировкам и т.д.);
- Личные качества.

Сопроводительное письмо отвечает на следующие вопросы:

- Приветственная фраза;
- Достижения и основные навыки;
- Обоснование почему вы хотите работать в компании и почему вы считаете свою кандидатуру подходящей;
- Заключительная фраза с благодарностью и подтверждением готовности прийти на собеседование.

3.2. ЛИЧНЫЙ БРЕНД И ОСНОВЫ САМОПРЕЗЕНТАЦИИ

Личный бренд

Имидж (от английского "image" – изображение) – это визуальный и поведенческий образ человека или компании, формируемый для создания положительного первого впечатления. Это искусственно сконструированное восприятие, которое передается окружающим в момент первого контакта. С маркетинговой точки зрения, имидж состоит из множества элементов – от внешнего вида и манеры общения до поведенческих характеристик – и определяет первоначальную реакцию аудитории [8].

Репутация, в отличие от имиджа, не зависит от первого впечатления и не формируется мгновенно. Это совокупное представление о человеке, компании или продукте, которое существует в общественном сознании, даже если человек никогда не взаимодействовал с объектом напрямую. Именно репутация становится ключевым фактором привлечения потенциальных клиентов, поскольку она основана на мнениях, опыте других людей и общем информационном фоне.

Бренд (от английского "brand– торговая марка") выходит за рамки репутации и имиджа, поскольку формирует устойчивые ассоциации и эмоциональную привязанность потребителей к определенному товару, услуге или компании. Это не просто положительный имидж, а целый спектр восприятий, включая название, фирменный стиль, упаковку, качество продукта и историю взаимодействия с ним покупателей. Главным отличием бренда является наличие лояльной аудитории, которая предпочитает данный продукт или услугу конкурентам. Бренд существует исключительно в сознании нынешних потребителей, и для тех, у кого еще не было опыта взаимодействия с ним, он остается лишь потенциальной возможностью. Таким образом, бренд – это не только узнаваемость, но и степень доверия, выражающаяся в готовности клиентов возвращаться к товару или услуге снова и снова.

Основная задача любого бренда – помочь целевой аудитории сделать выбор в пользу конкретного товара/услуги в условиях свободного рынка.

Чем больше аудитория, тем сильнее бренд.

Чем бренд сильнее, тем он дороже.

Что мы подразумеваем, когда говорим о личном или, как его еще называют, персональном бренде? В классическом понимании личный бренд – это то, как вас воспринимают в публичном поле. Это набор определенных ассоциаций, которые вы вызываете у окружающих. Как люди вас «считывают», как трактуют ваши действия, какие эмоции вы у них вызываете. И все это – продукт тех усилий, которые вы сами приложили для продвижения самого себя.

Это важный момент – усилия, о которых мы говорим, вы можете прикладывать как сознательно, так и неосознанно – и тогда ваш персональный бренд становится результатом вашей обыденной деятельности. Но если вы

задумались над тем, как вас воспринимают, а главное, знаете, как вы хотели бы, чтобы вас воспринимали – в таком случае личным брендом нужно начинать управлять.

Личный бренд – это образы (обещания, ожидания), которые появляются в сознании других людей, когда они слышат имя конкретной персоны.

Главная задача Личного бренда – помочь целевой аудитории выбрать конкретного специалиста.

Почему важно иметь личный бренд [20]?

1. *Выделение из массы.* В современном мире информационного шума личный бренд помогает вам выделиться. Чтобы привлечь внимание, вы должны быть уникальными. Личный бренд помогает вам определить, что делает вас особенными, и позволяет эту уникальность передать другим.

2. *Возможности для карьерного роста.* Сильный личный бренд может открыть двери в новые возможности. Работодатели и клиенты часто ищут людей, которые являются авторитетами в своей области. Если вы можете доказать, что вы эксперт, вы в большей степени привлекательны для них.

3. *Строительство доверия.* Люди доверяют брендам, которые они знают и ценят. Когда вы строите личный бренд, вы также строите доверие. Ваша аудитория знает, что ожидать от вас, и они доверяют вам, потому что вы показываете себя консистентно и прозрачно.

4. *Контроль над вашим образом.* Создание личного бренда позволяет вам контролировать ваш образ и репутацию. В современном цифровом мире информация о вас может быть доступна в интернете, независимо от того, управляете вы ею или нет. Создание и поддержание личного бренда позволяет вам контролировать, какую информацию видят другие, и как они воспринимают вас.

5. *Увеличение видимости.* Личный бренд помогает вам увеличить свою видимость в интернете и за его пределами. Чем больше вы делитесь своими знаниями и идеями, тем больше людей узнают о вас. Это может привести к новым возможностям, включая партнерства, сотрудничество и даже новые источники дохода

В идеале личный бренд включает в себя какие-то оригинальные фишки. Например, необычное увлечение, стиль одежды, спорные жизненные убеждения. Выявить их помогает распаковка личного бренда (личности).

Распаковка личного бренда – это выявление сильных сторон, фишек, особенностей. За распаковкой можно обратиться к психологу, бренд-менеджеру или продюсеру личного бренда.

- *Личные качества* (характеристики личности, такие как честность, целеустремленность, творческий подход, ответственность). Личные качества определяют характер и поведение.
- *Профессиональный и жизненный опыт.* Например, образование, работа, достижения и преодоленные трудности. Этот компонент показывает, чему вы научились на практике.

- *Профессиональные навыки* – это навыки и компетенции, которыми вы обладаете в своей области деятельности.
- *Репутация* – это то, как вас воспринимают другие люди. Она может быть основана на вашем прошлом опыте, ваших действиях и результатах вашей работы.
- *Эффективная коммуникация* включает в себя вашу способность ясно и четко выражать свои мысли, а также умение слушать и понимать других.
- *Аутентичность* - этот компонент означает быть собой и честно представлять себя. Аутентичность подразумевает, что личный бренд соответствует настоящей личности, а не создан искусственно.

Основные компоненты личного бренда

Личный бренд собирается из нескольких важных деталей (рис.44).



Рисунок 44 – Компоненты личного бренда

Создание личного бренда

Построение личного бренда происходит в несколько шагов.

Шаг №1. Обозначьте цель

Очень важно сразу понять, для чего вы хотите развить личный бренд. Может оказаться, что личный бренд не поможет вам добиться поставленной цели. Не до конца понимая, зачем вам это нужно, можно потратить много времени и ресурсов впустую. Личный бренд может помочь в достижении следующих целей (рис. 45).



Рисунок 45 – Цели развития личного бренда

После нужно конкретизировать цель. Например: хочу, чтобы коллеги на меня равнялись и цитировали мои высказывания. Конкретные цели помогут выстроить стратегию продвижения. Об этом поговорим чуть ниже.

Шаг №2. Определитесь с позиционированием.

Этот шаг должен помочь ответить на вопросы:

- Кто я?
- Чем я уникален?
- Какие стороны своей личности готов раскрыть?

Чтобы найти эти ответы, нужно сначала ответить на другие вопросы. Здесь на помощь приходит распаковка личности. Если есть возможность – заплатите за эту услугу. Если нет, попробуйте самостоятельно записать ответы на эти вопросы:

- В чем я хорошо разбираюсь?

- Готов ли я делиться своими знаниями?
- Я могу только рассказывать, или еще и показывать свои навыки?
- Какими тремя прилагательными я могу себя описать?
- Чье внимание я хочу привлечь к своей персоне? Что это за люди?
- По какой внешней детали меня можно выделить из толпы?

На этом этапе происходит мозговой штурм, планирование, генерация идей, но не действия. По сути, создаётся база для дальнейшей работы.

Шаг №3. Определите целевую аудиторию (ЦА).

От целевой аудитории зависит ваше ориентирование. Вы должны четко понимать, кого нужно зацепить своим образом. Вспомните цель из первого шага – «хочу, чтобы коллеги на меня равнялись и цитировали мои высказывания». В этом случае ЦА будут именно коллеги. А значит, нужно работать на них. Показывать свою пользу не для клиентов, а для коллег. Публиковать больше узкопрофильного экспертного контента, рассказывать о преодолении рабочих трудностей.

Если аудитория специалиста – клиенты, им будет интересно узнать:

- Как проходит прием (консультация);
- Какие есть противопоказания;
- Чем он лучше других специалистов;
- Почему ему можно доверять.

Если аудитория специалиста – его коллеги, им будет интересно узнать:

- Как он решает проблемы с клиентами;
- Почему обращаются именно к нему;
- Чем он цепляет клиентов;
- Как им стать такими же успешными.

От ЦА целиком и полностью зависит образ, контент, услуги.

Шаг №4. Соберите личный бренд.

Определившись, из каких деталей будет состоять ваш личный бренд, его нужно собрать. Вот, что можно сделать:

- Проработать визуальный образ вместе с парикмахером, стилистом, визажистом;
- Провести несколько профессиональных фотосессий в новом образе;
- Создать социальные сети и наполнить их контентом;
- Написать свою историю, чтобы поделиться ей с аудиторией;
- Написать несколько постов о своих ценностях, убеждения, целях, деятельности.
- Придумать нейминг. Под каким ФИО вас будут знать. Можно придумать псевдоним.
- Определить стиль общения. Будете вы говорить с людьми дерзко, дружелюбно, с юмором или напротив, холодно и серьезно. Можно подойти к вопросу серьезно и разработать полноценный брендбук.

Шаг №5. Начните продвижение.

Если это социальные сети, то настройте таргетинг, промоакции, купите рекламу у блогеров. Изучите информацию про СММ стратегию. Она поможет сориентироваться с продвижением в социальных сетях и не потратить бюджет впустую. Помимо социальных сетей, можно создать сайт с блогом, договориться о публикациях в СМИ, записать подкаст, договориться о гостевых постах у коллег.

Архетипы личного бренда

Создавая личный бренд, бренд-менеджеры прибегают к помощи архетипов. Архетип – это роль, которую примеряет на себя человек, чтобы создать нужное впечатление. Архетип бренда – это универсальный образ, совокупность определенных качеств, характеристик, ценностей и паттернов коммуникации. Архетип определяет, как целевая аудитория воспринимает бренд, какие эмоции и ожидания испытывает. Работа с архетипами – это понятный и удобный способ построения личного бренда.

Понятие «архетип» в психологию ввел Карл Юнг. Он заметил, что в разных мировых культурах встречаются похожие сюжеты и персонажи в мифах, сказках, легендах. Юнг сформулировал, что «архетип» – это совокупность универсальных образов, символов и понятий, которые порождает коллективное бессознательное. Если упростить, то архетип можно сравнить с неким персонажем. Его образ интуитивно понятен каждому человеку. Например, мудрец – спокойный старик, а герой – сильный и волевой мужчина

В книге «Герой и Бунтарь. Создание бренда с помощью архетипов» маркетолог Маргарет Марк и психолог Кэрол Пирсон впервые описали 12 архетипов бренда, которые отражают различные ценности, потребности, качества и характеристики. Суть в том, что существует несколько основных ролей, понятных для окружающих. Определившись с типом, человеку будет проще выбрать цветовую гамму, стиль общения с аудиторией. Архетип направляет человека, задает курс в построении бренда.

Архетипов очень много, иногда один и тот же тип называют по-разному. Основные из них представлены на рисунке 46.

Часто позиционирование брендов строится на комбинации нескольких близких по типу архетипов, которые дополняют и раскрывают друг друга. Архетип ни в коем случае не должен становится оковами, загонять в рамки. Он помогает обозначить свои ценности, привлечь нужную аудиторию. Например, психотерапевт с архетипом «Бунтарь» будет привлекать клиентов, ощущающих себя непонятыми обществом. Таким людям будет проще продать консультацию или вебинар на тему проработки конфликтов с окружающими.

Каждый человек уникален, и приносит в архетип свои фишки. Даже люди с одним типом могут быть совсем не похожи друг на друга.



Рисунок 46 – Базовые архетипы личного бренда

Публичные выступления

Публичные выступления – это процесс донесения информации оратором до аудитории, непосредственно присутствующей в зале. Чтобы выступление было эффективным, важно заранее определить его цель, содержание и эмоциональную окраску. В зависимости от этих параметров можно выделить несколько ключевых типов публичных выступлений [6].

1. *Информационная речь*. Основная задача информационной речи - донести до слушателей определенные факты, информацию или данные. К этому типу презентаций относятся научные доклады, лекционные сообщения, докладные записки, а также объяснения преподавателей, рассказы о событиях или явлениях и ответы учащихся на занятиях. Инструкции и объявления также могут быть отнесены к этой категории, поскольку их цель - донести важную информацию.

2. *Речь по правилам этикета*. Этикетная речь, которую в научном сообществе называют протокольно-этикетной или ритуальной, выполняет функцию соблюдения официальных традиций и норм общения в определенных ситуациях. Она используется при встрече высокопоставленных гостей, на торжественных мероприятиях, при поздравлении с юбилеями, представлении новых лиц или произнесении хвалебных речей. Этот тип речи также включает официальные тосты, вступительные и заключительные замечания на конференциях, собраниях и других мероприятиях.

3. *Развлекательная речь*. Основная цель развлекательного выступления - создать непринужденную атмосферу и поднять настроение аудитории. Этот формат предполагает использование юмористических элементов, шуток и забавных историй. Такие выступления чаще всего звучат в неформальной обстановке – на дружеских встречах, банкетах и праздничных мероприятиях.

4. *Убеждающая речь*. Этот тип речи направлен на изменение, формирование или укрепление убеждений аудитории. Оратор стремится доказать правильность своей позиции и склонить слушателей к определенному

мнению или действию. Убедительная речь часто включает в себя призыв к конкретным действиям, таким как покупка продукта, поддержка инициативы или голосование за кандидата. Однако побудить людей к действию сложнее, чем просто изменить их взгляды. В этом смысле предвыборные речи, рекламные выступления, политические дебаты и дискуссии являются яркими примерами убедительной риторики.

Таким образом, выбор формата публичного выступления зависит от его цели и контекста. Одни выступления направлены на передачу знаний, другие - на соблюдение формальностей, третьи - на развлечение, а третьи - на влияние на взгляды и поведение слушателей.

Этапы работы над публичным выступлением

Подготовительный этап. Всё, что происходит до выступления – это докоммуникативный этап. Здесь прежде всего нужно выбрать тему выступления и сформулировать её цель. Также до выступления нужно проанализировать будущую аудиторию, то есть изучить интересы и запросы слушателей.

Самому себе ответьте на вопросы:

- Для чего нужно им выступление по вашей теме (обучающая, побуждающая цель или др.), почему слушателям выгодно прислушаться к вашей речи?
- Какие научные знания и какую полезную информацию выступление должно дать аудитории (задачи выступления)? Итак, пропишите для себя замысел своей речи.

Замысел убеждающей речи имеет определённую структуру (рис. 47.).

Составьте план выступления, продумайте логику всей темы, последовательность подачи информации, сформулируйте выводы, запишите вопросы, которые могут вам задать, и схемы ответов. В заключении дайте теоретическую и практическую значимость вашей работы. Особо остановимся на отборе материала для выступления.

Не следует с самого начала идти советоваться с кем-либо, как вам выступать. Сначала обдумайте свое выступление наедине. Если необходимо посоветоваться, то только по целому выступлению.

Не надо начинать с поиска литературы по теме. Сначала изложите собственное мнение. Если сразу начать читать о явлении в Интернете, то найденные там суждения и мнения могут блокировать у вас выработку собственной позиции. Искать дополнительную информацию можно, но позже, когда вы почувствуете, что в чем-то вам не хватает материала, идей, доказательств. После изложения всех ваших мыслей переходите к изучению литературы, начните с фундаментальных и современных работ. Подберите фактический материал (факты, цифры, ситуации), известные примеры из своей и чужой практики для иллюстрации и доходчивого объяснения сложных теоретических вопросов. Подберите наглядные пособия и продумайте способы их иллюстрации (карты, схемы, графики, слайды).



Рисунок 47 – Элементы замысла убеждающей речи

К подготовительному этапу относится и написание самого текста выступления. Сначала разбейте основные вопросы темы на подвопросы, выстройте их доказательства и наметьте выводы по ним. У многих из вас, когда вы приступаете непосредственно к написанию текста, начинаются «муки слова», когда мысль будто совсем утекает из головы. Что делать в таком случае?

Не садитесь сразу писать текст, начните с его произнесения. Пусть негромко, пусть даже вполголоса, но вслух. Не останавливайтесь, не исправляйтесь, не начинайте сначала. Сделайте это несколько раз. Пусть это будут разные варианты. Желательно оказаться во время проговаривания текста в безлюдном месте. Когда вы почувствуете, что сформулировали нужные фразы, беритесь их записывать. В этом случае вам может помочь диктофон на вашем мобильном телефоне, куда можно записать звучащую речь и использовать это как заготовку письменного текста. Начинайте писать текст с центральных разделов темы. Потом переходите к второстепенным и в конце к введению и заключению. Напишите подробный текст с пометками о месте использования наглядных пособий, о необходимых смысловых акцентах и т.д.

Подготовка к выступлению перед аудиторией также подразумевает выделение в тексте выступления основных смысловых кусков, изложение которых строго обязательно при любом дефиците времени. Для этого выделите цветными маркерами основные идеи и выводы, усвоения которых нужно добиваться. Важным является распределение времени на изложение каждого вопроса и определение темпа изложения.

Репетируйте! Репетировать нужно перед воображаемой аудиторией и без зеркала, так как зеркало для молодого оратора – отвлекающий фактор. Например, Стив Джобс репетировал свои публичные выступления многими часами. Один из руководителей Apple рассказывал, что он однажды пришёл на репетицию и ему пришлось ждать четыре часа, пока Джобс спустится со сцены. Джобс репетировал два полных дня в присутствии менеджеров по продуктам, которые поддерживали с ним обратную связь. Хотите выступить достойно – репетируйте. Записывайте при этом ваши репетиции на видео и просматривайте эти видеозаписи с целью исправить ошибки. Причём смотреть своё видео надо минимум два раза: первый раз с прослушиванием только звука (это позволяет сосредоточиться на оценке содержания, композиции и качества речи), второй раз с просмотром только видеоряда без звука (заостряется внимание на оценке собственной манеры держаться). После просмотра собственного выступления нужно понять, что удалось «на отлично», что «средне», а также обозначить моменты, какие нужно совершенствовать, то есть над чем надо работать дальше.

Этап произнесения речи. На данном этапе, коммуникативном, главной задачей становится преодоление волнения. В качестве причин возникновения скованности и страха перед публичным выступлением специалисты чаще всего называют чрезмерное погружение в собственные переживания, недооценку собственных возможностей, недостаток практического опыта или воспоминание о неудачном выступлении (провале), недостаточную подготовленность оратора к выступлению. Вам потребуется «артистизм» и умение качественно произносить свою речь без зачитывания по листу.

Заключительный этап – рефлексия. Работа над выступлением не заканчивается после его очередного, а тем более после первого его осуществления. Об этом говорят и психологические особенности состояния после выступления, когда в голове выступившего вновь и вновь прокручиваются те или иные места выступления, удачные или неудачные. Это посткоммуникативный этап. Необходимо специально разобраться в том, как было воспринято выступление? Что доходит легко до слушателей, а что требует иного изложения? Нет ли усыпляющих длиннот, скучных мест? Не было ли излишней торопливости? Не чересчур ли схематичным оказалось выступление? Не изменить ли что-либо в плане, композиции? Сразу же после выступления следует, пока не забылось, отметить то, что было придумано по ходу (авторские новации), распределение материала по времени, вопросы, вызвавшие затруднения, а то и вовсе оставшиеся без ответа. Важно приучить

себя собирать по всем возможным каналам информацию о качестве своих выступлений, как бы неприятно это порой ни было. В том числе снова делать записи своих выступлений на видео и анализировать их. Но сильно ругать себя не стоит, найдите плюсы, что вам удалось.

Самопрезентация

Самопрезентация играет ключевую роль в формировании первого впечатления о человеке. Ее главная задача - познакомить окружающих с вашей личностью, выгодно представить себя, вызвать интерес аудитории и оставить яркий след в ее памяти. В публичной сфере самопрезентация особенно важна, например, при приеме на работу или интеграции в новый коллектив. Чтобы добиться успеха, необходимо придерживаться определенных рекомендаций [7].

Рекомендации по подготовке текста самопрезентации.

1. Использование глаголов вместо существительных делает речь более динамичной и запоминающейся. Например, вместо "Я разработчик" лучше сказать: "Я создаю удобные цифровые решения для малого бизнеса".

2. Включите в рассказ важные достижения и события вашей жизни, но избегайте ненужных подробностей, таких как номер школы или полное название прошлых мест работы.

3. Самопрезентация должна быть подготовлена заранее, но при этом звучать естественно. Текст перед выступлением следует перечитать несколько раз, но не заучивать наизусть. Спонтанность и живость речи значительно улучшают восприятие.

4. Структура идеальной самопрезентации включает в себя три части: краткое и интересное введение, основную часть с примерами ваших компетенций и заключение, в котором кратко излагаются ключевые моменты.

Доклад представляет собой структурированную публичную презентацию информации по определенной теме. В академической среде он может быть подготовлен в виде устной презентации или письменного отчета для представления руководству. Доклад на защиту, используемый студентами при представлении своих дипломных работ, занимает в среднем 10–15 минут и должен соответствовать регламенту.

Этапы подготовки доклада аналогичны процессу подготовки других публичных выступлений. Традиционно текст доклада состоит из трех частей:

1. Введение – определение темы, постановка целей и задач, обоснование актуальности и краткий обзор использованных источников.

2. Основная часть представляет собой последовательное изложение материала с логическими доводами, фактами, расчетами и наглядными материалами (диаграммами, таблицами, рисунками). Каждый раздел заканчивается кратким изложением.

3. Заключение – подведение итогов, формулировка ключевых выводов, предложений по дальнейшему развитию темы и обозначение возможных проблем и путей их решения.

Сообщение – это краткое устное изложение научной информации продолжительностью 5–10 минут. В отличие от доклада, оно содержит меньше деталей и предназначено для быстрого ознакомления аудитории с темой. При подготовке научного доклада или докладной записки важно адаптировать текст к устному восприятию аудитории.

Подготовка презентации: работа со слайдами. Для того, чтобы презентация воспринималась легко и не вызывала раздражения, необходимо учитывать несколько принципов ее оформления:

- Сочетание информации: Комбинируйте текст, графику, анимацию и видеоклипы в зависимости от их влияния на восприятие.
- Текст: Шрифт должен быть удобочитаемым, размер должен варьироваться в зависимости от используемого оборудования (например, от 20 до 100 пт.), а цвета фона и текста должны контрастировать без чрезмерной яркости.
- Графика: Изображения, диаграммы и рисунки должны дополнять текстовую информацию, а не загромождать презентацию. Цветовая гамма иллюстраций должна быть гармоничной.
- Анимация: Эффекты могут привлечь внимание к ключевым моментам, но их избыточность снижает эффективность презентации.

Слайды – это всего лишь визуальное сопровождение вашего рассказа, а не его замена. Ошибочно просто читать текст с экрана. Важны жесты, интонация и живое общение с аудиторией. Во время выступления не следует отворачиваться от экрана, лучше смотреть на публику, что создает более тесный контакт со зрителями и повышает их вовлеченность.

Приемы привлечения внимания

В практике публичных выступлений разработано множество эффективных приемов привлечения внимания аудитории в начальной части речи. Большинство из них доступно даже начинающим ораторам.

История или притча. Рассказ, анекдот или притча – это способ мгновенно увлечь слушателей. Например, в рекламной кампании курса публичных выступлений используется следующая история: "Добрый день! Позвольте мне поделиться историей. Однажды Аристотелю поручили обучать чрезвычайно разговорчивого молодого человека. После продолжительной беседы студент спросил философа, сколько будет стоить обучение. Аристотель ответил: "В два раза дороже, чем для остальных". Молодой человек удивился: "Почему так?". "Потому что сначала мне придется научить тебя молчать, прежде чем я научу тебя говорить", - ответил наставник. Этот случай подтверждает, что принципы публичных выступлений существуют уже более 2500 лет...".

Личный опыт. Истории из личного опыта вызывают живой отклик у аудитории. Например: "Я помню, как десять лет назад я читал стихи на Арбате. Мои друзья были уверены в себе, но мой страх буквально сковывал мои

движения..." Другие варианты: "Однажды я стал свидетелем интересного спора...", "Недавно я прочитал, что...", "Со мной произошел интересный случай...". Личная история, дополненная деталями и эмоциями, делает презентацию более искренней и увлекательной.

Неожиданный вопрос. Вы можете начать с наводящего на размышления вопроса: "Что самое лучшее в мире? А что самое худшее?" Тогда мы можем процитировать ответ древнегреческого баснописца Эзопа: "Язык – это одновременно и лучшее, и худшее, что есть у человека". Важно отличать этот прием от риторических вопросов, на которые требуется ответить только мысленно.

Парадокс. Начните с заявления, которое, на первый взгляд, не имеет отношения к теме. Например: "Кто из вас водит машину? Помните ли вы первые уроки вождения, ошибки, заглухший двигатель? Вы можете спросить, какое отношение это имеет к публичным выступлениям. Ответ прост: оба навыка требуют тренировки". Этот метод помогает пробудить любопытство слушателей и желание узнать, как будет объясняться парадоксальная связь.

Яркое описание. Создание визуальных образов способствует вовлечению аудитории. Например: "Представьте себе человека с тихим голосом, запинаящейся речью и постоянными нервными подергиваниями. Он слегка заикается, не выговаривает звук "р"... Это был Демосфен, один из величайших ораторов в истории".

Интересный факт. Предоставление неожиданной информации подогревает интерес аудитории. Например: "По мнению психологов, страх публичных выступлений занимает второе место после страха смерти".

Впечатляющая статистика. Использование числовых данных придает речи убедительность. Например: "Если разделить гонорар Арнольда Шварценеггера за "Терминатора-2" на количество слов, которые он произнес в фильме, то получится, что каждое слово стоило около 32 000 долларов".

Ссылка на эмоции. Вы можете начать свою речь с описания своего состояния: "Сегодня у меня особое настроение, и причина в следующем...".

Противоречивые мнения. Конфликт точек зрения всегда привлекает внимание. Дейл Карнеги сказал: "Мир любит истории о рестлинге. Когда герои фильма начинают обниматься, зрители хватают их за пальто". Выступление, начинающееся с упоминания противоречивых мнений, сохраняет интерес.

Темы, которые волнуют аудиторию. Для российской аудитории это вопросы воспитания детей, будущего молодежи, справедливого распределения ресурсов, уровня жизни и морали. Например: "На прошлой неделе журнал "Карьера" опубликовал статью о том, насколько важны навыки публичных выступлений для карьерного роста".

Важно помнить, что не все приемы работают в каждой ситуации. Например, начинающим ораторам следует осторожно использовать риторические вопросы, так как без должной интонации они могут звучать неестественно. Также следует внимательно подходить к демонстрации

предметов: неудачная попытка может вызвать смех и отвлечь аудиторию. Например, студент, который рассказывал о вреде алкоголя, неудачно использовал бутылки в качестве реквизита, что привело к провалу представления. В то же время другая студентка, говоря о толерантности к людям с аутизмом, принесла в аудиторию магниты, созданные ее братом-аутистом, что вызвало искренний отклик у аудитории.

Техника цитирования известных личностей в современных условиях утратила свою силу, за исключением высказываний тех, кто является авторитетами для определенной аудитории. Кроме того, не стоит начинать свое выступление с шутки – Дейл Карнеги советовал воздерживаться от юмора в первые три минуты выступления, чтобы не подорвать авторитет оратора.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ:

- 1) Дайте определения: имидж, репутация, личный бренд. Чем они отличаются?
- 2) Какие задачи решает личный бренд? Как он связан с лояльностью аудитории?
- 3) Объясните фразу: «Личный бренд – это обещания и ожидания в сознании других людей».
- 4) Перечислите 5 причин, почему важно развивать личный бренд. Как каждая из них влияет на карьеру?
- 5) Как личный бренд помогает контролировать репутацию в цифровую эпоху?
- 6) Назовите 6 ключевых компонентов личного бренда. Какой из них вы считаете самым важным и почему?
- 7) Что такое «распаковка личного бренда»? Какие специалисты могут в этом помочь?
- 8) Что такое архетипы личного бренда? Приведите 3 примера архетипов и брендов/личностей, которые их воплощают.
- 9) Как выбрать целевую аудиторию для личного бренда? Чем отличается контент для клиентов и коллег?
- 10) Назовите виды публичных речей. Приведите примеры для каждого типа.
- 11) Какие этапы включает подготовка к выступлению? Почему репетиция критически важна?
- 12) Перечислите правила оформления слайдов для презентации. Какие ошибки чаще всего допускают новички?
- 13) Как начать выступление, чтобы захватить внимание аудитории? Назовите 3 приёма и приведите примеры.
- 14) Составьте план самопрезентации для устройства на работу мечты. Какие элементы обязательно включить?

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

КЕЙС 1. «Выбор архетипа и создание легенды для личного бренда».

1) Выберите одну из следующих профессий, где личный бренд играет ключевую роль:

- Блогер – человек, который создает контент и влияет на аудиторию через социальные сети.
- Предприниматель – основатель стартапа или бизнеса, который активно продвигает себя как эксперта в своей нише.
- Врач – специалист, который помогает другим и строит бренд на основе доверия и экспертизы.
- Дизайнер – творческая профессия, где личный бренд строится на уникальном стиле и визуальной подаче.

2) Выберите архетип (рис. 9) и обоснуйте целесообразность его применения для данной профессии.



Рисунок 9 – Архетипы для личного бренда

3) Напишите «легенду» для личного бренда, соответствующую особенностям выбранного архетипа. «Легенда» – это история, которая отражает ваш путь, ценности и уникальность. Вот как ее написать:

1) Начните с яркого вступления. Например, с момента, который изменил вашу жизнь или карьеру.

2) Расскажите о трудностях и их преодолении. Это добавляет драматизма и вдохновляет.

3) Подчеркните ценности. Что для вас важно? Честность, креативность, помощь другим?

4) Закончите миссией. Какой вклад вы хотите внести в мир или свою профессиональную сферу?

КЕЙС 2. «Анализ компонентов и архетипа личного бренда».

Найдите в соцсети на странице реального человека пример реализации успешного личного бренда. Проанализируйте и определите какие компоненты и архетипы в нём используются?

Для анализа личного бренда изучите профиль человека: описание, посты, фотографии, видео в частности:

Определите группы и сообщества, в которых он состоит или которые создал. Проанализируйте контент. Идентифицируйте ценности: выделите основные идеи и принципы, которые он продвигает.

Проанализируйте комментарии и оцените как человек взаимодействует с аудиторией, например, как часто он отвечает на комментарии, в каком тоне, какова стилистика его письменной речи.

Определите какой визуальный стиль используется на странице профиля (цвета, шрифты, изображения).

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Учебники, учебные пособия, монографии, энциклопедии

- 1) Иванова С. Ловушки HR-брендинга. Как стать лучшим работодателем для сотрудников и кандидатов // М.: Альпина Паблишер, 2023. – 219 с.
- 2) Иванющенко Н.В., Катькало В.С., Петрова-Вербицкая Н.В. Управление талантами. М.: Издательский дом ВШЭ, 2024. – 112 с.
- 3) Календжян С.О., Коробейниковой С.В. Корпоративный менеджмент и бизнес-образование // М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2023. – 228 с.
- 4) Кожевникова Т.Ю. Корпоративная культура: как она есть // М.: Бомбора, 2023. – 237 с.
- 5) Колесников А.В. Корпоративная культура // Учебник и практикум для вузов – М.: Юрайт, 2021. – 276 с.
- 6) Коровина А.В. Риторика в сфере профессиональной коммуникации // Учебное пособие – Иваново: Ивановский государственный энергетический университет, 2017. – 196 с.
- 7) Мамина Р.И. Искусство самопрезентации // Учебное пособие – СПб.: Петрополис, 2019. – 184 с.
- 8) Миллиардов А. Личный бренд. Как выделиться и запомниться // М.: Литрес, 2025. – 70 с.
- 9) Роббинз С.П. Основы организационного поведения [пер. с англ.] / Университет Сан-Диего – М.: Вильямс, 2018. – 448 с.
- 10) Сидорова Л.П., Припорова Е.А., Войлокова Е.Е. Управление карьерой // Учебник для вузов – Н. Новгород: Научно-издательский центр «XXI век», 2020 – 168 с.
- 11) Синякин О, Герасичев В. Dream Team. Как создать команду мечты / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 208 с.
- 12) Смирнова В.Г. Организационная культура // Учебник и практикум для вузов. – М. : Издательство Юрайт, 2025. – 306 с.
- 13) Щербаков Б. Топ-менеджер: Как построить карьеру в международной корпорации // М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.

Статьи в журналах, материалы конференций, тезисы докладов

- 14) Гвоздецкая И.В, Кнаус Е.В. Корпоративная культура как фактор повышения эффективности деятельности организации / Актуальные вопросы экономических наук. – 2014. № 38. – С. 44-57

15) Криводонова Ю.Е. Производственные конфликты: почему они возникают и как их решить. Записки корпоративного психолога / Секретарь-референт. № 1, 2019 – С. 101–108.

16) Sheveleva G.I. Areas for the improvement in corporate governance in the Russian electric power industry «Tenth International Conference Management of Large-Scale System Development», Moscow, Russia, 2017 – P. 1-5

Интернет-ресурсы

17) 5 шагов к идеальному бренду работодателя: кейс Внуково и Бренд-центра hh.ru [Электронный ресурс]. URL: <https://spb.hh.ru/article/28193>

18) Загадка талантов компании «КРОК». URL: <https://iq-media.ru/archive/831212110.html>

19) Карьера человека: как планировать и какой бывает [Электронный ресурс]. URL: <https://gb.ru/blog/karjera-cheloveka/>

20) Личный бренд — образ, имидж, ассоциации [Электронный ресурс]. URL: <https://martrending.ru/brending/lichnyy-brend>

21) Модель командных ролей [Электронный ресурс]. URL: <https://sberuniversity.ru/research/management-practices/practical-guide/upravlenie-komandoy/model-komandnykh-rolej/>

22) Организационная структура предприятия как главный борец с хаосом в бизнес-процессах [Электронный ресурс]. URL: <https://journal.sovcombank.ru/biznesu/organizatsionnaya-struktura-predpriyatiya-kak-glavnii-borets-s-haosom-v-biznes-protsessah>

23) Основы корпоративного управления [Электронный ресурс]. URL: <http://www.msfofm.ru/library/94-corporate-finance/>

24) От исследования к продвижению: полный гайд по HR-бренду [Электронный ресурс]. URL: <https://vc.ru/hr/735040-ot-issledovaniya-k-prodvizheniyu-polnyi-gaid-po-hr-brendu>

25) Работа в билайн [Электронный ресурс]. URL: <https://job.beeline.ru/>

26) Что делают «Билайн» и «Внуково», чтобы привлекать лучших соискателей [Электронный ресурс]. URL: https://pro.rbc.ru/news/631ed5889a7947726b630b9e?text_hash=6bef1ea9fd476f7e3aaf2769909bd79a

27) Что такое профессиональный нетворкинг, зачем он нужен и как его практиковать [Электронный ресурс]. URL: <https://skillbox.ru/media/management/chto-takoe-professionalnyy-netvorking-zachem-on-nuzhen-i-kak-ego-praktikovat/>

28) 12 recruiting statistics that will change the way you hire [Электронный ресурс]. URL: <https://officevibe.com/blog/12-recruiting-stats>

29) Better Manage Your Online Reputation to Attract Talent [Электронный ресурс]. URL: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/11/01/better-manage-your-online-reputation-to-attract-talent/>

30) The ROI of Employer Branding [Электронный ресурс]. URL: <https://www.glassdoor.com/employers/blog/the-roi-of-employer-branding/>

31) The Ultimate List of Employer Brand Statistics For Hiring Managers, HR Professionals, and Recruiters [Электронный ресурс]. URL: https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/global/en_us/c/pdfs/ultimate-list-of-employer-brand-stats.pdf

Бурцев Даниил Сергеевич
Гаврилюк Елена Сергеевна
Изотова Анна Гиевна
Константинов Артем Васильевич
Леонтьева Ирина Николаевна
Литвинова Наталья Александровна

**РАБОТА В КОРПОРАЦИИ:
БИЗНЕС-КУЛЬТУРА И КАРЬЕРА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО

Зав. РИОН. Ф. Гусарова

Подписано к печати

Заказ №

Тираж

Отпечатано на ризографе

Редакционно-издательский отдел Университета ИТМО
197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49, литер А