

HRT The Human Resources Times

MAGAZINE

Журнал о людях в бизнесе
«ЭКОПСИ Консалтинг»

№9 (35), апрель–май 2008

ТЕМА **НОМЕРА** **БРЕНД КОМПАНИИ** **КАК РАБОТОДАТЕЛЯ**

Как стать для сотрудников «компанией мечты»

стр.4

«ТРИ КИТА» ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Организационная структура, корпоративная культура
и бизнес-стратегия

БИЗНЕСПРАКТИКУМ

стр.12

ЧТО И О ЧЕМ ЧИТАТЬ

Новые статьи о людях
в бизнесе

ПРЕССДАЙДЖЕСТ

стр.17

бизнес-класс

Для бизнеса Для людей
про людей про бизнес

<http://b-class.ecopsy.ru>



Что такое бизнес-класс?

Бизнес-класс — это деловое общение и бизнес-обучение в кругу коллег. Формат бизнес-класса совмещает в себе элементы мастерской, семинара и круглого стола.

Теоретическая часть (презентация лучших мировых и российских практик) чередуется с практической работой (дискуссиями, решением кейсов, деловыми играми).

Работа проходит в малых группах, а также в режиме индивидуальных консультаций со стороны экспертов бизнес-класса — партнеров и ведущих консультантов «ЭКОПСИ Консалтинг».

Аудитория бизнес-класса

Мы приглашаем на наши бизнес-классы:

- Акционеров и собственников, активно участвующих в управление бизнесом
- CEO холдингов и отдельных предприятий
- Вице-президентов по организационному развитию, стратегии, инновациям, управлению персоналом, финансам
- Функциональных директоров, в т.ч. коммерческих директоров, директоров HR-департаментов и их заместителей,
- Линейных менеджеров
- Специалистов по обучению и развитию персонала
- Представителей СМИ

Зачем идти на бизнес-класс?

Участие в наших бизнес-классах позволит Вам:

- повысить свою квалификацию и капитализацию на рынке,
- обменяться опытом с коллегами,
- решить насущные практические задачи в области управления бизнесом и людьми,
- получить индивидуальные консультации со стороны экспертов бизнес-класса — партнеров и ведущих консультантов «ЭКОПСИ Консалтинг».



Зарегистрируйтесь на сайте
или по телефону +7 (495) 781-5141

The Human Resources Times
Корпоративный журнал
(информационный бюллетень)
«ЭКОПСИ Консалтинг». Журнал
распространяется по бесплатной
подписке среди топ-менеджеров
ведущих российских
и международных компаний.

Текст, заголовки: **Анна Савельева**
Дизайн и верстка: **Инна Малиновская**

Учредитель, редакция и издатель
ЗАО «ЭКОПСИ Консалтинг»
129090, Москва, 2-й Троицкий пер. д.3.
Тел. +7 (495) 781-51-41/42
pr@ecopsy.ru
Издание зарегистрировано
в Федеральной службе по надзору
за соблюдением законодательства
в сфере массовых коммуникаций
и охране культурного наследия.
Свидетельство о регистрации
СМИ ПИ №ФС77-22056 от 24.10.2005.
Тираж 5000 экз. Москва, 2007 г.

Опубликованные материалы
являются собственностью редакции.
Перепечатка или любое
коммерческое использование
материалов возможно
только по согласованию с авторами.

Период ожидаемой нестабильности

2008 год принес с собой напряженное и непривычное ожидание нестабильности. Непривычное, потому что в кое-то веки переживать приходится не за себя, а за весь остальной мир — за доллар, за мировое устройство, мировую экономическую систему, и даже — страшно сказать — за судьбу Америки.

По факту пока ничего непоправимого не случилось — ни в России, ни в мире. Доллар не рухнул, война не началась, Китай не перешел на евро. Мы живем скорее в состоянии тревожного ожидания, нежели в ситуации реальных катастроф. Российские бизнес-лидеры, с которыми мне довелось обсуждать сложившуюся экономическую ситуацию, высказывают все те же тревожные опасения, однако каждый из них уверен и в своем рынке, и в своем бизнесе. Сворачивать бизнес пока никто не собирается, напротив — все собираются его развивать.

Как все это отражается на HR?

С одной стороны, ничего не изменилось. Люди по-прежнему стоят дорого, зарплаты растут, война за таланты продолжается, найти квалифицированных специалистов почти невозможно, инвестиции в персонал осуществляются полномасштабно. Тем не менее одно изменение есть: возросло внимание бизнеса к риск-менеджменту в области HR.

Какие HR-риски волнуют сегодня бизнес больше всего? Назову два главных:

- 1. Зависимость от людей.** Чтобы минимизировать этот риск, компании хотят знать в лицо действительно ключевых — «незаменимых» — сотрудников, уход которых мог бы существенно подорвать эффективность организации.
- 2. Опережающий рост затрат на персонал по отношению к темпам роста производительности труда.** Пока что ни прибыль, ни другие экономические показатели компаний от увеличения затрат на HR почти не страдают. Но в случае падения цен на продукцию (будь то нефть, уголь или металл) бесконтрольный рост затрат на персонал может стать для бизнеса критичным.

Работа по выявлению и предотвращению HR-рисков требует специальных инструментов. Главное здесь не столько точность, сколько оперативность, т.е. возможность действовать очень быстро и не очень дорого. Для решения этой задачи лучше всего подходят экспресс-методы. Например, для выделения незаменимых сотрудников мы используем созданную в «ЭКОПСИ» технологию — «социометрию востребованности». Это оригинальный метод, который позволяет очертить круг ключевых для организации сотрудников при помощи процедур, основанных на анализе «коллективного разума», т.е. общественного мнения сотрудников. В отличие от традиционного ассесмента это более простая и быстрая процедура, которая, тем не менее, может дать компании бесценную информацию. «Коллективный разум» при правильном использовании является неиссякаемым источником знаний и идей. Яркое тому доказательство — Интернет-энциклопедия Wikipedia, которая пополняется самими пользователями и является даже более полной, чем энциклопедии, написанные экспертами.

На мой взгляд, внимание к рискам в кадровой сфере — тенденция позитивная. Если кризис и произойдет, то организация окажется к нему гораздо более подготовленной. Если же гром не грянет (или прогремит вдалеке от нас), работа по предотвращению HR-рисков даст организациям новый дополнительный взгляд на себя и позволит оценить правильность и надежность своей кадровой политики.

Марк Розин

Президент,
управляющий партнер



Бренд компании как работодателя

Как стать для сотрудников «компанией мечты»?

Автор: Павел Безручко

Блестящие перспективы и реальность, далекая от идеала

В современном мире продвижение бренда — единственный способ для продукта или услуги найти дорогу к сознанию потребителя, завладеть его вниманием и предпочтениями, выиграть борьбу на конкурентном рынке.

Состояние рынка труда лишь немногим отличается от ситуации на товарных рынках. Давно прошли те времена, когда у отдела кадров скапливались очереди желающих работать в компании, а верхом мечтаний считалось — устроиться в солидную организацию и проработать в ней до пенсии. По данным исследований, средняя скорость смены места работы сотрудниками в Соединенных Штатах в настоящий момент составляет один раз в три года. Исследование «ЭКОПСИ Консалтинг» и RosExpert¹ показало, что в России около 70% специалистов планируют проработать на одной должности не более двух–трех лет. После этого они рассчитывают на следующий шаг в карьере, а если это окажется невозможным — готовы сменить компанию.

Переход от «рынка продавца» к «рынку покупателя» давно произошел в сфере основных товаров и услуг. Сегодня на рынке труда происходит аналогичный процесс — переход от «рынка работодателя» к «рынку работника».

Сокращается число работодателей, легко и непринужденно «покупающих» персонал, как это было 20–30 лет назад. Компании все лучше осознают необходимость продвижения своего бренда не только для потребите-

лей, но и в глазах кандидатов и сотрудников, иначе говоря — брендинга компании как привлекательного места работы.

В то же время лишь очень не многие компании могут похвастаться тем, что эта работа отлажена и приносит ожидаемый результат. По данным глобального исследования компании McKinsey&Company, проведенного в 2007 году при участии более 10000 респондентов в США, Европе и Азии:

- 59% руководителей высшего звена не прикладывают сколько-нибудь серьезных усилий к процессу привлечения, развития и удержания талантливых сотрудников.
- 45% руководителей среднего звена не занимаются развитием своих сотрудников.
- 64% HR-департаментов не имеют задач, связанных с формированием позитивного образа компании как работодателя и стратегией работы с талантами.
- 58% HR-департаментов воспринимаются менеджментом как неквалифицированные в вопросах стратегического управления талантами и повышения привлекательности компании как работодателя.

К сожалению, исследования подобного масштаба редко проводятся в России. Но мы полагаем, что и в хорошем (высокая финансовая отдача от бренда работодателя), и в дурном (недостаточное внимание менеджмента и HR к этим вопросам) российский бизнес не столь сильно выбивается из общемировых тенденций. Следовательно, есть поводы, как для воодушевления, так и для тревоги.

Павел Безручко

Генеральный директор «ЭКОПСИ Консалтинг»

Консультированием в области управления человеческими ресурсами занимается более 10 лет. В компании «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2001 года. За это время под его руководством были реализованы десятки крупнейших консалтинговых проектов во многих российских и транснациональных холдингах, представляющих различные отрасли бизнеса. Многие из этих проектов служат примерами лучших практик внедрения новых технологий работы с персоналом в России.



Ценностное предложение. Есть ли универсальный рецепт?

И товарные бренды, и бренд работодателя имеют основу или «ядро». Ядром любого бренда являются ценности или иначе — обещания, которые дает компания потребителю «брендового» продукта. Например, обещание свободы и праздника (Coca-Cola) или обещание безопасности (автомобили Volvo). В маркетинге товарных брендов правила давно известны: выделяйся, будь особенным, формируй не похожий на других образ, основанный на понимании потребностей целевой аудитории и преимуществах твоего товара или услуги для нее. Только так можно выделиться из толпы конкурентов.

Любопытно, но эта логика пока не воспринята большинством экспертов в области брендинга компаний как работодателей. Так, например, «Greatplacetowork» — ведущая международная организация в этой области — утверждает, что все лучшие компании-работодатели соответствуют единому набору ценностей:

Доверие: открытость коммуникаций, соответствие слов делу.

Уважение: поддержка профессионального развития, выражение признательности, уважение к личной жизни сотрудников.

Справедливость: отсутствие дискриминации или фаворитизма, справедливое вознаграждение.

Гордость за свою работу, за свою команду, за свою организацию — ее продукцию и действия.

Дружелюбие: возможность быть самым собой (работая в компании), дружелюбная, семейная атмосфера.

Вряд ли кому-то из читателей не понравятся эти ценности. О работе в компании, которая им полностью соответствует (да еще и платит), мечтал бы каждый. Однако на практике лучшие компании-работодатели имеют между собой гораздо больше различий, чем сходств.

Лучшие компании-работодатели имеют
между собой гораздо больше различий,
чем сходств”

Так, например, в России по данным опроса E-executive, проведенного в 2006 году, рейтинг наиболее привлекательных работодателей выглядел так:

1. Газпром
2. ЛУКОЙЛ
3. Бритиш Американ Табакко
4. РАО ЕЭС России
5. ТНК-ВР
6. Coca-Cola
7. Procter&Gamble
8. Марс
9. Филип Моррис
10. Майкрософт и McKinsey

С точки зрения россиян, идеальный работодатель — это российская нефтегазовая или энергетическая компания, либо крупная международная корпорация. Но для тех, кто работал или просто имеет знакомых и в Газпроме и в Бритиш Американ Табакко, совершенно очевидно: эти компании глубоко различны по своим целям, ценностям и корпоративной

культуре. А значит, дело вовсе не в наборе универсальных характеристик, подходящих любому хорошему работодателю, а в уникальной комбинации — ценностном предложении конкретной компании для конкретной группы людей (потенциальных и действующих сотрудников).

Ценностное предложение (репутация) есть всегда, даже если менеджмент не прикладывает специальных усилий к его формулированию и донесению до аудитории. Соответственно, нельзя создать бренд работодателя «с нуля», если только речь не идет о новой, никому не известной организации.

“Брендинг нельзя свести только к созданию образа, к корпоративной коммуникации и PR

В долгосрочной перспективе судьба любого бренда складывается успешно лишь тогда, когда обещания в значительной степени совпадают с реальным положением вещей. Настоящие (воспринимаемые потребителем) ценности бренда порой расходятся с декларируемыми (теми, что сообщает рынку отдел маркетинга). Брендинг нельзя свести только к созданию образа, к корпоративной коммуникации и PR. Создание сильного бренда зачастую предполагает реальные изменения и улучшения в работе компании. Закономерно возникает вопрос: с чего начать?

Шаг 1. Исследование

И для существующих товаров и услуг, и для компании как работодателя правильный первый шаг — это исследование того, кто является целевой аудиторией бренда и какие ценности уже сейчас ассоциируются с брендом у этой целевой аудитории: что привлекает, что удерживает в компании и что отталкивает от нее сегодня.

В своей книге «Бренд работодателя» Саймон Берроу и Ричард Мосли приводят так называемую «Лестницу бренда», или иначе — комплекс индикаторов, свидетельствующих о сформированности и качестве ценностей компании как работодателя в восприятии различных целевых групп. Мы приводим эту классификацию в модифицированном виде, так, как она используется в наших проектах (см. стр. 7).

Анализируя эти и некоторые другие параметры, руководство компании может составить точное представление об истинных (не декларируемых и часто — не осознаваемых) ценностях, которые связываются у кандидатов, действующих и бывших сотрудников с компанией как с работодателем. Точное понимание того, где мы сегодня, каков разрыв между ожиданиями и реальностью, становится отправной точкой на пути к совершенствованию.

Шаг 2. «Упаковка»

Вторым шагом после осознания текущего положения дел является «упаковка» ценностных предложений с учетом особенностей конкретных целевых аудиторий. В маркетинге товарных брендов принято следующее правило: на каждую новую внедряемую ценность бренда необходимо продвигать две или лучше — три уже существующие. Иначе потребитель не поверит. Наш опыт показывает, что этот принцип отлично работает и по отношению к бренду работодателя.

Так, например, если кандидаты и сотрудники сегодня оценивают компанию как «устойчивую» и «мощную», в программу продвижения можно добавить «с масштабными, интересными целями» или другую ценность, кардинально не противоречащую существующим. Но даже такой осторожный и постепенный подход требует, чтобы восприятие людей, работающих в компании, и декларации руководства сильно не расходились между собой.

«Упаковывая» ценностное предложение, компаниям стоит обращать внимание как на рациональную, так и на эмоциональную составляющие. Хорошо проработанная **рациональная составляющая ценностей бренда работодателя** означает:

- Ценности похожи на то, что собой являет компания сегодня (с небольшим авансом — одна новая на две-три существующие ценности)
- Ценностей бренда немного (человек не может запомнить больше трех-пяти). Списки из 10–12 ценностей дезориентируют и порождают недоверие.
- Ценности сформулированы понятно, без необходимости их долго пояснять и расшифровывать.
- Ценности должны позитивно дифференцировать компанию от основных конкурентов на рынке труда.



Лестница бренда

1. Потенциальные кандидаты

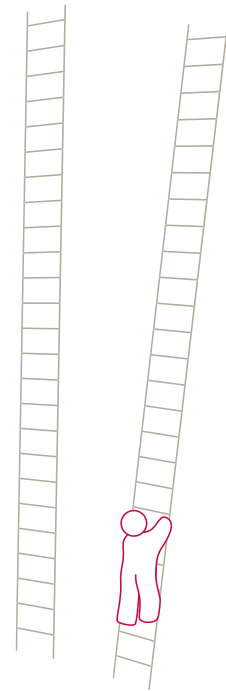
- **Портрет:** Каков образ кандидата, необходимого компании? (демографические характеристики, образование, опыт и навыки, ценности и убеждения).
- **Ожидания:** Каковы наиболее значимые ожидания потенциальных кандидатов по отношению к будущему работодателю?
- **Узнавание.** Какой % потенциальных кандидатов знает название компании?
- **Знание.** Какой набор характеристик (ценностей) потенциальные кандидаты связывают с именем компании сегодня?
- **Предварительный выбор.** Какой % потенциальных кандидатов рассматривает компанию как потенциального работодателя?
- **Попытка.** Какой % потенциальных кандидатов обращаются в компанию по поводу трудоустройства или соглашается в ответ на приглашение прийти на собеседование?
- **Сделка.** Какой % потенциальных кандидатов соглашается работать в компании в ответ на сделанное предложение? Каковы основные причины отказов и согласия?

2. Действующие сотрудники

- **Первые впечатления.** Каковы они? Существует ли расхождение между впечатлениями о компании «извне» и «изнутри»?
- **Отсев.** Какой % новых сотрудников не прошел испытательный срок (уволился или был уволен)? Каковы основные причины увольнений на испытательном сроке?
- **Оценка с позиций опыта.** Какой набор характеристик (ценностей) опытные сотрудники связывают с именем компании? Что рассказывают друг другу? Пропагандируют ли компанию как хорошее место работы?
- **Срок жизни.** Каков средний срок работы сотрудника в компании?

3. Бывшие сотрудники

- **Текущая.** Каковы желательная и нежелательная текучесть в % от среднесписочной численности (FTE)?
- **Причины ухода.** Каковы наиболее распространенные причины ухода из компании?
- **Оценка из настоящего — в прошлое.** Какой набор характеристик (ценностей) бывшие сотрудники связывают с именем компании? Что рассказывают друг другу? Пропагандируют ли компанию как хорошее место работы?



Эмоциональная составляющая ценностей:

- В их проявление и формирование были вовлечены достаточно широкие группы сотрудников. Только так происходит «присвоение» ценностей.
- Формулировки яркие, «цепляющие» целевую аудиторию.
- Это именно те ценности, которые (оставаясь правдивыми) наиболее привлекательны для целевой аудитории бренда работодателя

Ценности бренда компании как работодателя не должны противоречить ценностям ее товарного бренда. Компания, ориентированная на качественный сервис, должна относиться к своим сотрудникам с тем же вниманием и заботой, как ее сотрудники должны относиться к клиентам. Иначе по-

пулярный нынче лозунг «Живи брендом!» останется только лозунгом.

Источники и каналы коммуникации бренда

Восприятие ценностей бренда компании как работодателя формируется из четырех основных источников:

1. **Общие рабочие и управленческие практики** (то, как устроена каждодневная работа сотрудника: качество управления, стиль отношений между руководителем и сотрудником, индивидуальный или наоборот — командный способ решения проблем, природа самих задач, решаемых сотрудником и уровень его самостоятельности в решениях, то, за что поощ-

ряют и наказывают в компании, количество формальностей и бюрократии и т.п.).

2. **HR–практики** (то, как устроены и как работают системы рекрутмента, адаптации, управления эффективностью деятельности, система обучения, мотивации, карьерного роста и замещений и т.п.).

3. Внутренняя коммуникация и PR.

4. Внешняя коммуникация и PR.

Рабочие, управленческие и HR–практики в значительной степени формируют образ компании в глазах работника. Каждый из них транслирует те или иные ценности. Например:

- Существующие взаимодействия между руководителями и сотрудниками по большей части формальны = ценности правил, регламентов.
- Сотрудник целостно отвечает за решение задачи = ценность ответственности за результат, достижения успеха.
- Сотрудник отвечает за отдельные этапы процесса = ценность исполнительской дисциплины.
- Компания интенсивно ротирует наиболее талантливых сотрудников = ценность роста и развития, возможности быстрой карьеры.
- Компания закрывает офис на ключ в 19.00 = ценность баланса работы и личной жизни, ценность четкого распорядка и т.п.

Говоря о внутренней и внешней коммуникации и PR, стоит отдельно рассмотреть тему каналов и тему содержания. Каналы или иначе — способы внутренней коммуни-

кации многочисленны. От неформального общения в ближайшем кафе и встреч с глазу на глаз, до совещаний, электронных писем и корпоративных СМИ, рассчитанных на сотрудников. Роль, которую играют формальные и неформальные каналы, их соотношение по объему принимаемой и получаемой информации, доля письменного и устного общения, уровень доверия сотрудников к различным каналам, наличие или отсутствие барьеров — все это и многое другое определяет уникальную «нервную систему» конкретной организации.

Нам пришлось наблюдать такую ситуацию: В крупной производственной компании стартовал процесс внедрения корпоративных ценностей. Одной из «продвигаемых» ценностей бренда стала «открытость». Генеральный директор имел привычку писать сотрудникам ежеквартальные письма-обзоры. Очень содержательные и информативные эти письма не предполагали диалога и не давали сотрудникам ощущения контакта, возможности открыто обсуждать наболевшие проблемы и предложения. Понимая это, Генеральный директор сменил практику написания писем на ежеквартальный выезд регионов присутствия компании, оставив ежеквартальный обзор корпоративной газете. Как он сам потом признавался, такая практика «вынудила» его проявлять больше открытости, не только говорить, но и слушать, обсуждать темы и принимать решения, важные для сотрудников. Вскоре примеру Генерального директора последовали другие высокопоставленные «московские» руководители.

Немного статистики

- **Данные компании Hewitt Associates, журнала Economist и ассоциации Greatplacetowork утверждают:** сильный бренд работодателя означает более быстрый и дешевый поиск, меньшую текучесть и более высокую лояльность персонала.
- **По информации Towers Pirin и Conference Board,** совокупные затраты на замену опытного сотрудника составляют от половины годовой зарплаты для позиций начального и среднего уровня до двух годовых зарплат для руководителей высшего звена и уникальных специалистов. Усредненный показатель текучести 100 лучших компаний-работодателей Америки — 12,6% (по сравнению со среднерыночным 26%). У лучших компаний-работодателей на 14% ниже невыходы сотрудников на работу по болезни, чем у компаний, не попавших в этот список.
- **По данным Watson Wayatt,** совокупный доход акционеров за 3 года на 36% выше у организаций с высоким уровнем удовлетворенности персонала по сравнению с компаниями с низким уровнем удовлетворенности.
- **Исследование Британского института экономической безопасности выявило следующую закономерность:** в розничном бизнесе рост удовлетворенности сотрудников на один пункт по пятибалльной шкале (20%) соответствует увеличению продаж на 9%. Банки, обеспечивающие высокий уровень удовлетворенности сотрудников, имеют долю довольных клиентов на 20% выше, чем те, у кого уровень удовлетворенности сотрудников низкий.

Каналы внешней коммуникации столь же разнообразны. Деловые и отраслевые СМИ (включая корпоративные СМИ, ориентированные на внешний мир), годовые отчеты, корпоративные буклеты, сайты компаний и публикации в Интернете, слухи и мнения, формирующиеся под влиянием биржевых аналитиков, инсайдеров, рекрутеров, клиентов, поставщиков и бывших сотрудников — вот неполный перечень внешних каналов.

Очень многие компании, стремящиеся целенаправленно продвигать свой бренд как работодателя начинают с внешних коммуникаций и PR — как с самого понятного и управляемого канала работы с кандидатами и на этом останавливаются. Результатом, как правило, является рассогласованность «картинок» на входе и внутри компании. Это постепенно приводит к недоверию официальным каналам, циничному отношению к компании со стороны действующих и потенциальных сотрудников. В хронических случаях подобное рассогласование ценностных сообщений ведет к разрушению бренда («Обещали интересные задачи — занимаюсь рутинной», «Обещали карьеру — три года сижу на одном месте, а мой менеджер ни разу со мной не обсудил мои карьерные перспективы, компания меня обманула!»).

Лишь не многие компании стараются управлять неформальными каналами, создавая, как например, McKinsey&Company, «клуб выпускников» (т.е. бывших сотрудников фирмы). Далеко не все компании в России даже проводят «выходные интервью» с увольняемыми сотрудниками и анализируют их результаты. Наука доброжелатель-

ного расставания с персоналом непростая, но необходима тем компаниям, которые помнят простое правило из области работы с клиентами: «Довольный клиент расскажет о своей покупке двум–трем людям, в то время как недовольный расскажет восьми–десяти, а каждый из них — еще троим». Лучшие работодатели стараются применять это правило и в работе с уходящими сотрудниками.

Шаг 3. Стратегия

После того как компания проделала шаг 1 и шаг 2, необходим анализ четырех основных каналов трансляции бренда (за счет чего формируется именно такое восприятие ценностей бренда). По результатам этого анализа становится возможным создание и реализация целостной стратегии продвижения бренда работодателя.

Восприятие ценностей бренда компании как работодателя формируется из четырех основных источников ”

Расскажем об этом на реальном примере. Российская торгово–производственная компания сектора FMCG начала проект по усилению своей привлекательности как работодателя. Главной предпосылкой проекта стала все возрастающая сложность привлечения персонала и увеличение нежелательной текучести сотрудников. Основными категориями персонала, на которых был ориентирован проект, стали кандидаты на позиции рабочих и мастеров основного про-

- **Исследование, проведенное компанией ISR среди 360 тыс. работников из 41 компании, показало:** компании с высоким уровнем лояльности персонала увеличили операционную прибыль за 3 года на 3,74%, в то время, как компании с низкой лояльностью потеряли 2,01%.
- **Исследование, проведенное в розничных сетях Sears, показало:** корреляция удовлетворенности сотрудников от работы в компании с потребительской удовлетворенностью составляет от 0,6 до 0,8. Увеличение удовлетворенности сотрудников от работы в компании на 5% вызывает увеличение прибыли на 0,5%.

- **По данным ассоциации Greatplacetowork за период 1998–2006:**

Среднегодовой возврат на вложенные инвестиции

100 компаний — лучших работодателей Америки (попадали в рейтинг в период 1998–2006)	14,16%
100 компаний, рекомендованных биржевыми аналитиками «покупать и держать»	10,65%
Компании, входящие в индекс Russell 3000	6,34%
Компании, входящие в индекс S&P 500	5,97%

Таблица 1.

Ценностные предпочтения группы (относительная важность при оценке работодателя)	Доля «позитива» в восприятии компании (удовлетворенность сотрудников)	Величина разрыва (на основе сравнительного сопоставления)
Высокая зарплата	92%	Нет разрыва (по данным сравнимых опросов показатель удовлетворенности зарплатой 62% является средне — высоким)
Надежность, стабильность	80%	Нет разрыва
Доброжелательные отношения, хороший климат в коллективе	76%	Небольшой разрыв
Возможности карьерного роста	67%	Большой разрыв
Комфортные и безопасные условия труда	67%	Нет разрыва
Социальные льготы и гарантии	64%	Большой разрыв

изводства, а так же сотрудники, уже работающие на этих позициях (около 3200 чел.).

По результатам исследования в группе рабочих и мастеров основного производства компании было установлено следующее (данные приведены в сокращенном виде):

Действующие работники основного производства воспринимали компанию как «стабильную», «с конкурентоспособным уровнем зарплат», однако «с низким уровнем социальных гарантий», «предоставляющей очень мало возможностей для карьеры и профессионального развития», «излишне забюрократизированной».

Основными источниками информации о компании для действующих сотрудников было общение с коллегами и непосредственным руководителем. Многие сотрудники отмечали крайне малое количество «официальной информации о компании, планах и перспективах». В качестве причины ухода из компании большинство бывших сотрудников называли «невозможность развития, профессионального и карьерного роста» (см. Таблицу 1).

По результатам исследования в группе потенциальных кандидатов на рабочие должности и позиции мастеров было установлено следующее (данные приведены в сокращенном виде):

Большинство потенциальных кандидатов (в основном — выпускники технических вузов и техникумов, в несколько меньшей степени — «производственники» других компаний в регионах присутствия, находящиеся в поиске работы) не рассматривали компанию как привлекательного работода-

теля. В основном это было связано в их восприятии с «невозможностью профессионального и карьерного роста», а так же с «невысоким профессионализмом руководителей». Компания часто воспринималась как «пережиток советских времен», «отсталая», «мало динамичная» (см. Таблицу 2).

Исследование показало, что кандидатам крайне сложно составить мнение о компании. Интернет-сайт вообще не содержал раздела для кандидатов. Компания из-за своей закрытой информационной политики редко фигурировала в СМИ и вот уже 6 лет почти не проводила информационных мероприятий в ВУЗах и техникумах. Основными источниками информации для потенциальных кандидатов были друзья, знакомые и агентства по подбору персонала, а так же бывшие сотрудники компании.

На основании результатов исследования, было сформировано обновленное ценностное предложение компании:

- Стабильная компания с надежной репутацией. Лидер своей отрасли.
- Компания с конкурентоспособным уровнем оплаты труда.
- Компания, предлагающая интересные возможности для профессионального и карьерного роста.

Как видно из этого ценностного предложения, правило «два к одному» было соблюдено буквально. Это ценностное предложение было решено продвигать как единое и для кандидатов, и для действующих сотрудников.

Относительно еще одной «болевой точки» — социальных льгот и гарантий было принято решение совершенствовать существующую

Таблица 2.

Ценностные предпочтения группы (относительная важность при оценке работодателя)	Доля позитива* в восприятии компании	Величина разрыва (на основе сравнительного сопоставления)
Высокая зарплата	96%	Средний разрыв
Возможности карьерного роста	81%	Большой разрыв
Возможности профессионального роста	69%	Средний разрыв
Динамика развития компании	65%	Средний разрыв
Профессионализм руководителей	61%	Большой разрыв

*Мнение о компании в сопоставлении с другими потенциальными работодателями в регионах присутствия

систему в рабочем порядке, но не делать ее конкурентным преимуществом, поскольку серьезный рост социальных льгот и гарантий привел бы к невозможности сохранять конкурентный уровень зарплат. Исходя из обновленного ценностного предложения, была разработана и за два года реализована стратегия продвижения бренда. Основными направлениями стратегии стали:

- **Общие рабочие и управленческие практики:** Был проведен аудит существующих правил и регламентов, пересмотр и сокращение устаревших и избыточных процедур.
- **HR-практики:** Были внедрены система кадрового резерва и управления карьерой, программа профессиональной адаптации, обучения и наставничества. Внедрены обязательные интервью с уходящими сотрудниками.
- **Внутренняя коммуникация:** Была проведена программа информирования и PR-поддержки всех вышеупомянутых инициатив, направленная на действующих сотрудников. Существенно пересмотрена редакционная политика заводской газеты.
- **Внешняя коммуникация:** Была возобновлена и значительно усилена программа работы с профильными учебными заведениями (дни компании, участие в днях карьеры, экскурсии и производственная

практика на предприятиях компании). Радикально обновлен Интернет-сайт компании (появился раздел для кандидатов и раздел «новости компании»). Был проведен ряд партнерских программ по продвижению бренда компании как работодателя совместно с региональными СМИ и рекрутинговыми агентствами.

В результате этих мер нежелательная текучесть была снижена на 42% по сравнению с данными двухгодичной давности. Средний срок закрытия вакансии для специалистов основного производства сократился с трех с половиной до одного месяца.

Нежелательная текучесть была снижена на 42% по сравнению с данными двухгодичной давности”

Этот и многие другие примеры подтверждают интуитивно очевидную истину: чтобы быть успешной сегодня и завтра, любая компания должна прилагать серьезные усилия к привлечению и удержанию талантливых сотрудников, создавать отличные условия труда и целенаправленно формировать бренд хорошего работодателя. ■

1 Исследование «Корпоративный бренд компании как работодателя» было впервые проведено компаниями «ЭКОПСИ Консалтинг» и RosExpert в 2004 году. Исследование осуществлялось тремя методами: анкетирование менеджеров среднего звена, экспертное интервью с HR-специалистами, глубинное интервью с топ-менеджерами. В 2006–2007 гг. результаты исследования были подтверждены и частично обновлены в ходе проведенных «ЭКОПСИ Консалтинг» опросов сотрудников и HR-специалистов российских компаний.

«Три кита» эффективного управления

Организационная структура, корпоративная культура
и бизнес-стратегия

Автор: Григорий Финкельштейн

Ежегодно современная теория управления пополняется десятком новых терминов и понятий. Специализированные журналы и учебники рассказывают об особенностях ключевых показателей эффективности, преимуществах процессного или — напротив — проектного управления, плоских структурах и т.п., умалчивая, впрочем, что в подавляющем большинстве случаев проекты по использованию этих систем управления на практике оказываются малоуспешными.

Почему так происходит? Причина проста и сложна одновременно: несоответствие выбранной структуры управления корпоративной культуре или рыночной ситуации, в которой работает предприятие.

Организационная структура и бизнес- стратегия

Эффективная организационная структура, с одной стороны, должна опираться на то, чего хочет и что может коллектив (корпоративную культуру), а с другой — соответствовать тому рынку, на котором предприятие работает (бизнес-стратегия).

В начале 1960-ых годов в Великобритании было проведено исследование, которое показало, что наиболее успешными являются те предприятия, которые организованы так же, как и все остальные предприятия

в отрасли. Попытки полностью игнорировать отраслевой опыт и организовать бизнес принципиально иным способом крайне редко приводят к успеху. Это говорит о том, что именно рынок в первую очередь определяет то, как должна быть устроена организация.

Рынки можно классифицировать по двум параметрам:

1. **Сложность продукта:** продукт может быть простым (серийным) или сложным (индивидуализированным).
2. **Динамика изменений:** есть стабильные рынки с почти не меняющимися продуктами, а есть динамичные рынки, которые почти полностью обновляются за 2–3 года.

Для каждого из рынков в зависимости от его особенностей подходит свой тип организационной структуры.

Классическая (бюрократическая, линейно-функциональная) оргструктура наилучшим образом подходит для стабильного рынка с очень простым (серийным) продуктом, т.е. для любого конвейерного производства — в прямом и метафорическом смысле. Это наиболее «дешевая» модель оргструктуры, т.к. она требует наименьших затрат с точки зрения обеспечения человеческими ресурсами: персонал для такой работы можно обучить за 1–2 недели вне зависимости от опыта и уровня подготовки, почти все сотрудники на конвейере взаимозаменяемы. Управленческая пирамида при

**Григорий Финкельштейн**

лидер практики «Оргпроектирование», ведущий консультант «ЭКОПСИ Консалтинг», кандидат технических наук

По базовому образованию — специалист по применению математических методов в экономике. Кандидат технических наук. Бизнес-консультированием занимается более 11 лет. В компании «ЭКОПСИ Консалтинг» работает с 2004 года. Занимается руководством проектами в области организационного и бизнес-проектирования, создания систем управления эффективностью персонала. Является преподавателем программы MBA Финансовой Академии при правительстве РФ по предмету «Реструктуризация предприятий, система реинжиниринга».

такой оргструктуре также, как правило, весьма не большая: бригадой из 20 рабочих может управлять один мастер, сменой из 15 продавцов-кассиров — один менеджер и т.п. Компания, организованная по линейно-функциональному типу, способна быстро и дешево наращивать мощности и обновлять штат, однако почти не способна меняться, т.к. любая перестройка конвейера проходит крайне долго и болезненно.

Противоположным методом устройства организационной структуры является **проектная организация**, которая предназначена для работы на очень сложных и динамичных рынках. Цель проектной организации — выполнить любой клиентский запрос, каким бы сложным и инновационным он не был. Классическим образцом такой организации являются крупные проектные институты, в которых работает множество проектных команд, взаимодействующих между собой в процессе разработки действительно новых, революционных идей и продуктов.

Помимо названных двух полярных типов существуют также три «переходные» модели организационной структуры.

В ситуации простых продуктов, но очень динамичного рынка возникает организация **лидерского или предпринимательского типа**. В центре такой организации, как явствует из названия, стоит лидер, который задает направление развития всей организации, непосредственно контролирует своих подчиненных и ставит задачу каждому.

Главный плюс такой организации — мобильность и динамичность. В отличие от проектной организации, где каждый сам определяет направление своего движения, в лидерской организации все решения принимает один человек, который действует гораздо быстрее, чем команда. Кроме этого такая организация, безусловно, дешевле проектной, т.к. не тратит много времени на обсуждения и коммуникацию. Однако при этом ничего кардинально нового такая организация, как правило, изобрести не способна, т.к. один человек не может бесконечно порождать новые идеи.

Еще один тип оргструктуры это организация **независимых профессионалов**. Такие компании чаще всего работают на сложных, но практически стабильных рынках. Классическим примером такой организации является стоматологическая клиника.

Промежуточной между всеми перечисленными моделями является **дивизиональная** организация. При дивизиональном подходе организация делится на несколько почти независимых подразделений, каждое из которых отвечает за свой результат. Такая организация, безусловно, гораздо более гибкая, чем бюрократическая, однако на практике чаще всего представляет собой набор из нескольких бюрократических организаций со всеми их минусами — неповоротливостью, тяжеловесностью, медленностью реакции (т.к. нет единого центра принятия решений) и т.п.



Таблица 1. Развитие культур происходит по спирали

		Ценности	Инструменты управления
Ценности более ранней культуры остаются и продолжают жить в «фоновом» режиме	Культура согласия	Различия, диалог	Управление по ценностям Мозговые штурмы, «вовлечение», делегирование права ставить цель
	Культура успеха	Рекорды, достижения	Управление по целям — СУЭ Постановка целей, КПЭ, соревнования, рейтинги, предпринимательская система мотивации, делегирование полномочий
	Культура правил	Правильность, точность	Управление задачами Должностные инструкции, регламенты, штрафная система мотивации
	Культура силы	Власть, сила, автономия	
	Культура принадлежности	Общность, отношения	

В современном мире, для которого характерны все более динамичные рынки и сложные продукты, большинство организаций тендирует от закостенелых бюрократических структур к более подвижным, гибким и творческим моделям управления. Все они нацелены на большую ответственность людей за результат.

Симптомами этого перехода является использование системы ключевых показателей эффективности, процессного управления, (которое говорит об ответственности хозяев процесса за результат), а также проектного управления, нацеленного на неповторяющиеся процедуры.

Использование инструментов, направленных на повышение ответственности за результат, оправдано только в том случае, если организация работает на рынке сложных продуктов, в отношении которых невозможно создать лекало деятельности. Но и здесь внедрение подобных инструментов управления далеко не всегда оказывается эффективным и проходит гладко. Главная причина сбоев — неготовность людей к работе в новой системе.

Организационная структура и корпоративная культура

Готовность людей в компании к тем или иным действиям измеряется готовностью ее корпоративной культуры.

Человек развивается последовательно, проходя за свою жизнь несколько «ценностных» состояний. Перескочить ступень в развитии очень сложно.

Так же и компании: они поднимаются от культуры к культуре. Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся «фоновыми». Новые ценности начинают доминировать, насыщаются энергией и эмоциями (см. Таблицу 1).

Культура принадлежности — самая ранняя стадия развития корпоративной культуры. Типичные высказывания людей для такой культуры: «Следует жертвовать своим мнением ради единства команды. Наш коллектив — одна семья». Чаще всего такая культура встречается в организациях лидерского (предпринимательского) типа, где лидерство сосредоточено в руках одного че-



ловека. Сильный лидер объединяет людей вокруг себя, выстраивая своего рода семейную культуру.

Ресурсы для повышения эффективности деятельности при такой культуре, как правило, лежат на поверхности и не требуют сложных организационных изменений. Так нам приходилось наблюдать ситуацию в компании, занимающейся дистрибуцией продуктов питания. Одно из ее региональных отделений показывало неудовлетворительные результаты работы. Для выяснения причин была сформирована комиссия, которая приехала на место и увидела, что столы в региональном офисе расставлены как для чаепития. Люди сидят группами, лицом друг к другу и почти не видят того, что происходит вокруг. Даже появление в комнате главы проверочной комиссии осталось для них незамеченным. «А если бы это был клиент?» — задался вопросом глава комиссии и приказал расставить столы по-школьному — рядами, лицом к входу в офис. Только благодаря этому простому решению, уже через месяц эффективность деятельности регионального офиса возросла на 20%.

Следующая стадия развития корпоративной культуры — **культура силы**. Чаще всего она так же, как и культура принадлежности, возникает в организациях предпринимательского типа. Ее основной лозунг — «Человек, облеченный властью, имеет право принимать любые решения». Это вполне успешная модель корпоративной культуры для компаний, работающих в условиях динамично развивающегося рынка, когда необходимо «освоить» и «застолбить» территорию. Типичный пример — столичные девелоперские компании, работающие на бурно растущем рынке московской недвижимости.

Однако когда организация вырастает и стабилизирует пространство вокруг себя, культура силы исчерпывается и начинает тормозить дальнейшее развитие бизнеса. Оптимальный вариант для организации в этом случае — переход к следующему витку спирали — культуре порядка.

Культура порядка характерна главным образом для организаций, построенных по линейно-функциональному типу. Их бюрократическая система максимально соот-

ветствует идее порядка и правил, ценности культуры порядка в таких организациях могут быть легко реализованы.

Характерная цитата из культуры порядка: «В мире нет ничего важнее регламента». Эти слова нам однажды пришлось услышать от руководителя крупной производственной компании, которая в один момент времени начала терять активы. Каждый раз у этой компании была вполне реальная возможность среагировать на критическую ситуацию, но ни разу она не успела это сделать. Причина в том, что организация, находящаяся

“Почти все инструменты управления эффективностью деятельности рассчитаны на использование именно в культуре успеха. Внедрение этих инструментов на иной почве чаще всего дает сбой”

яся на стадии культуры порядка, быстро закостенеет, становится неповоротливой, в том числе, из-за слепого следования всевозможным регламентам и процедурам. В современном мире закостеневшие организации не выживают — либо они прекращают существование, либо идут по пути усложнения продуктов, часто проходят через дивизиональный этап развития оргструктуры и, в конце концов, приходят к культуре успеха.

Ценности **культуры успеха** наиболее адекватны для дивизиональной оргструктуры, где каждое подразделение (дивизион) самостоятельно отвечает за свои экономические показатели, свой успех на рынке.

Основные лозунги культуры успеха: «Победителей не судят. Главное — не действия, главное — результат». Почти все инструменты управления эффективностью деятельности (ключевые показатели эффективности, управление по целям, процессное и проектное управление) рассчитаны на использование именно в культуре успеха. Внедрение этих инструментов на иной почве чаще всего дает сбой. Однако даже культура успеха со временем эволюционирует и превращается в культуру согласия.

Встретить культуру согласия можно в проектных организациях. Более того, проектная организация не может быть в полной мере эффективной, если в ней не возникнет культура согласия. Как и в культуре принадлежности, в культуре согласия очень многое завязано на общение, коммуникацию, поиск компромиссных решений, однако в отличие от ситуации принадлежности, в культуре согласия люди общаются и дискутируют, не ради собственного удовольствия, а ради достижения бизнес-результата. Инструментов управления индивидуальной мотивацией людей, работающих в культуре согласия, сегодня практически нет. Любое внешнее вмешательство в такую культуру может иметь обратный эффект — отбросить организацию далеко назад — в стадию культуры принадлежности.

Лучше всего для культуры согласия подходят: «мозговые штурмы», вовлечение, делегирование права ставить цель.

Резюме

Если люди и структура организации не соответствуют рыночной ситуации, в которой работает компания, правильное решение — развивать людей — через внедрение корпоративной культуры более высокого уровня.

При попытках игнорировать то, какие люди работают в организации, или изменять людей, не меняя при этом структуру, эффекта от нововведений не будет: т.к. организация получится либо избыточно дорогой и не соответствующей потребностям рынка, либо негибкой и не успевающей за меняющейся рыночной ситуацией. ■

Статья подготовлена для журнала
«Справочник по управлению персоналом»

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

www.ecopsy.ru

129090, Москва,
2-ой Троицкий пер., д.3.
Тел. +7 (495) 781-51-41/42

➤ с 1989 года мы помогаем
ведущим российским
и международным компаниям
находить **лучшие решения**
в области управления людьми:
оценки сотрудников,
развития их потенциала
и создания систем,
направленных на повышение
эффективности бизнеса.



У кого длиннее галстук

В большинстве компаний каких-либо бонусов и премий для сотрудников финансовой службы не предусмотрено вообще. Экономистам, бухгалтерам, казначеям и менеджерам по бюджетированию, как правило, выплачивается только фиксированный оклад и иногда «тринадцатая зарплата». Такая система вознаграждения работает на удержание сотрудников в компании, но на их результативность не влияет никак. Повысить эффективность работы финансовой службы можно, создав систему премирования на основе ключевых показателей эффективности. **О том, как правильно разработать КПЭ для финансистов и бухгалтеров, читайте в статье Ивана Воробьева (FD (Financial Director), март, 2008).**

Тяжела шапка

Кто сегодняшние линейные менеджеры на производственных предприятиях? Это вчерашние лучшие исполнители. Сделав шаг в карьере от мастера к менеджеру и даже приобретя практические навыки, они зачастую продолжают мыслить исполнительскими категориями. Их опыт принятия решений сводится к исправлению технических неполадок (найти причину сбоя и устранить ее), в то время как управленческая деятельность предполагает способность думать и действовать комплексно и системно. Однако нет смысла их в этом упрекать — нужно помочь им перестроиться. **О проблемах и способах развития младших производственных менеджеров рассказывают Павел Безручко и Екатерина Лопухина (HR (Human Resources), январь-февраль 2008).**

Слуга двух господ

Хорошо, если у сотрудника один начальник. А если их двое и они руководят одновременно, часто выдавая взаимоисключающие задания? **Как HR-специалисту не допустить подобного положения в компании? И как вести себя «слуге двух господ»? Свое решение предлагает Павел Безручко (Карьера, № 3 (110), март 2008).**

Добровольный плен

Высокопрофессиональные топ-менеджеры всегда в цене — их с распростертыми объятиями примет любая компания. Основой для сотрудничества с топ-менеджерами является высокая заработная плата — фиксированная часть вознаграждения. Ее годовой размер за-

Хорошо, если у сотрудника один начальник.
А если их двое и они руководят
одновременно? ”

висит от бизнеса фирмы. Однако высокий заработок не всегда является эффективным стимулятором. Как удержать «топа», что бы его не переманили конкуренты? **Об особенностях мотивации топ-менеджеров и структуре компенсационного пакета руководителя в современной России пишет журнал «Финанс.» (№ 5, 4-10 февраля 2008).**

HRT

The
Human
Resources
Times

MAGAZINE

Magazine about people in business
ECOPSY Consulting

№9 (35), april–may 2008

TOPIC OF THE ISSUE **THE EMPLOYER BRAND**

How to Become the Employer of a Dream?

p.4

«THREE WHALES» OF EFFECTIVE MANAGEMENT:

Organizational Structure, Corporate Culture
and Business Strategy

BUSINESSPRACTICUM

p.11

WHAT TO READ ABOUT

New articles about people
in business

PRESSDIGEST

p.14

«ECOPSY» is a reliable partner for the leading companies in Russia and the CIS.
«ECOPSY» is an effective resource for issues related to people — their motivation, productivity and development of their talent, — and for implementing new approaches to the work of groups and companies.

Our projects focus on:

- devising HR strategies and metrics for companies and ways to achieve them;
- devising and implementing comprehensive performance management systems, including key performance indicators (KPI) and other standards;
- developing comprehensive motivation systems, including basic salaries, bonuses and benefits;
- developing motivation systems for top managers, including options;
- building systems to manage a company's creative potential, and assessing and developing top managers and management teams;
- creating integral development and personnel training systems;
- supporting the implementation of new management systems;
- optimizing social policy at companies.

The Human Resources Times
ECOPSY Consulting newsletter.
The newsletter is distributed among top managers of leading Russian and international companies.

Text and titles: **Anna Savelyeva**
Design: **Inna Malinovskaya**

Founder, editorial staff and publisher
ECOPSY Consulting
2-y Troitsky per., 3, Moscow, 129090
+ 7 (495) 7815141\42
pr@ecopsy.ru

The newsletter is registered in the Federal service for the supervision over law compliance in the areas of mass media and cultural heritage protection.
Certificate of mass media and prints registration № ФC77-22056, issued October 24, 2005.

All materials of the issue have been prepared by consultants of ECOPSY Consulting. For republication or any commercial use an author's permission is required.

Period of Forthcoming Instability

2008 year will bring breathless and unordinary expectation of instability with itself. Unordinary because for once in a while one has to be concerned not about oneself, but about the rest of the world – about dollar, about arrangement of the world, about universal economical system, and even – it is fearful to tell – about the destiny of America.

Actually, there has happened nothing unimprovable so far – either in Russia, or in the world. Dollar has not collapsed. War has not broken out. China has not switched over to Euro. We rather live in abeyance than in situation of true-life disasters. Russian business leaders, I happened to discuss the current economic situation with, express the same apprehensions. However, each of them is confident in his market and in his business. Nobody is going to close up their business so far – visa verse, everybody is going to develop it.

How all this effects HR?

On the one hand, nothing has changed. As before, people cost much, wages grow, the war for talents is going on, it is almost impossible to find professional people in the market, personnel investments are carried out on a full scale. Nevertheless, there is one change: there has been intensified attention of business to HR risk management.

What HR risks bother business most of all today? I'll name the two main ones:

1. **Dependence on people.** To minimize this risk, companies want to know by sight the really key – «irreplaceable» – employees whose resignation could severely undermine efficiency of an organization.
2. **Outrunning growth of personnel costs in relation to the labor efficiency growth rate.** For the time being, practically neither income, nor any other economic indices of companies suffer from the HR costs growth. But in case of landslide of produce prices (should it be oil, coal, or metal), the uncontrolled personnel costs growth may be critical to business.

When working on revelation and prevention of HR risks, there are required special instruments. Here, the main thing is not so much faithfulness as efficiency, i.e. opportunity to act quickly and not very dearly. To solve this problem, it's better to use express methods. For instance, to mark out the «irreplaceable» employees, we use the «sociometry of importance» technology created in ECOPSY. This is an original method allowing, with the help of procedures based on the «collective intellect» analysis, i.e. on the common employees' opinion. As distinct from traditional assessment, this procedure is simpler and quicker which, nevertheless, may give invaluable information to a company. When used correctly, the «collective intellect» is an inexhaustible knowledge and idea source (the Wikipedia–encyclopedia which is replenished by users themselves and is even fuller than works of experts is its conclusive evidence).

In my opinion, attention to the HR risks is a positive tendency. Even if crisis takes place, the organization will turn out to be much more prepared for it. If, however, there is no thunder (or if it thunders back from us), work on prevention of HR risks will give organizations a new additional view of themselves and will allow to assess validity and reliability of their personnel policy.

Mark Rozin,
*President
Managing Partner*



The Employer Brand

How to Become the Employer of a Dream?

By Pavel Bezruchko

Magnificent Prospects and Reality being far from Ideal

In the present-day world pushing brand ahead is the only way for a product or service to find its way to the conscious of a consumer, to attract his attention and preferences, to win in the competitive struggle.

Status of the labor market only slightly differs from situation in commodity markets. That time was over long ago when near personnel departments there crowded queues of persons wishing to work in the company and when a height of their dreaming was considered to get fixed up in a job in a respectable organization and work in it till retirement. According to survey data, an average speed of job exchange by the US employees is once each three years. According to the ECOPSY Consulting and RosExpert¹ survey, about 70% of the Russian employees plan to hold one and the same appointment for no more than two or three years. After that they reckon on making the next step on their way toward career and, if it appears to be impossible, they are ready to change the company.

In the sphere of main goods and services a switch from the «seller market» to the «buyer market» took place long ago. Today in the labor market we observe the same process — a switch from the «employer market» to the «employee market». The number of employers «buying» personnel with eases and without embarrassment like 20 or 30 years ago is being shortened. Companies become more and more aware of the necessity to push their brand ahead not only from the point of view of consumers, but from the point of view of candidates and employees also — in other words, to brand themselves as attractive working places.

At the same time just only some companies can boast of this work to be arranged and to be of expected benefit. According to the McKinsey&Company global survey which took place in 2007 and in which there participated more than 10000 respondents of US, Europe and Asia:

- 59% of high level managers do not bend any serious effort to the process of attraction, development and retention of talented employees.
- 45% of middle level managers do not busy themselves with development of their employees.
- 64% of HR departments do not have objectives connected with their company's positive image forming as of the employer and with a strategy of work with talents.
- 58% of HR departments are regarded by management as being unskilled in strategic talents governance and in raising their company's attraction as that of the employer.

Unfortunately, surveys of the similar scale are carried out very seldom in Russia. But we consider the Russian business not to exceed the limits of worldwide tendencies that much both in terms of good (high financial return from the employer's brand) and in terms of bad (insufficient attention of management and HR to these questions). Consequently, there exist causes both for inspiration and for alarm.

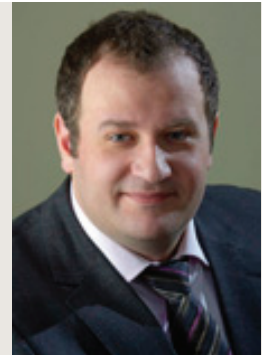
Valuable Suggestion. Is There any Universal Formula?

Both the goods' brands and the employer's brand have a basis or a «core». The core of any brand lies in its values or, in other words, in promises made by a company to a consumer of the «brand»

Pavel Bezruchko

General Manager of ECOPSY Consulting

Pavel Bezruchko brings more than 10 years of experience in HR consulting. Since 2001, he has been with ECOPSY Consulting. Under his leadership, there were implemented tens of the largest consulting projects in many Russian and transnational holding companies of different business spheres. Most of them exemplify the best practices of introducing new personnel working technologies in Russia.



product. For instance, a promise of freedom and holiday (Coca-Cola) or a promise of safety (Volvo cars). Marketing rules of the goods' brands were known long ago: be distinguished, be peculiar, form an image not resembling the others and basing on understanding the needs of a target audience and the advantages of your goods or services for this audience. Only in this way one can rise above a crowd of competitors.

It would be interesting to know that this logic has not been regarded by majority of experts in the sphere of branding the companies as the employers so far. Thus, «Greatplacetowor», the leading international organization in this sphere, asserts that all the best employing companies correspond to one set of values:

Trust: openness of communications, conformity between words and actions.

Respect: support of professional development, expression of gratitude, respect for private life of employees.

Justice: absence of discrimination or favoritism, fair reward.

Pride: for one's job, for one's team, for one's organization, its products and actions.

Friendliness: opportunity to be one's own self (while working in the company), kindly and family treatment.

It is unlikely that any readers wouldn't like these values. Everybody would dream to work in the company not only showing the best correlation with the values, but at the same time paying to you. However, in practice the best employing companies have much more differences than similarities.

Thus, according to the E-xecutive survey conducted in 2006, rating of the most attractive employers in Russia was as follows:

1. GAZPROM
2. LUKOIL

3. British American Tobacco
4. RAO EES of RUSSIA
5. TNK-BP
6. Coca-Cola
7. Procter&Gamble
8. Mars
9. Philip Morris
10. Microsoft & McKinsey&Company

From the viewpoint of citizens of the Russian Federation, an ideal employer is the Russian oil and gas or energetic company or a large

The best employing companies have much more differences than similarities”

international corporation. But for those who worked or simply has acquaintances both in GAZPROM and in British American Tobacco it is quite evident that these companies strongly differ in their objectives, values, and corporate culture. Which means that a set of universal characteristics answering the purpose of any good employer is not the case, but the case is a unique combination — a value suggestion of the given company to the given group of people (to potential and working employees).

There always exists the value suggestion (reputation) even if management makes no special efforts to its formulation and reporting to the audience. Real status of business in a company has perhaps the larger meaning than external information sources. Consequently, you can not build the employer's brand from scratch providing that you are not referring to a new and known to nobody company.

In the longer-term outlook, any brand fate is formed successfully only in those cases when promises substantially coincide with real status

of business. Sometimes real (accepted by a consumer) values disagree with the declared ones (those that are reported to the market by a marketing department). Branding can not be narrowed down only to an image creation, to corporate communication and PR. All too often creation of the strong brand presumes real changes and improvements in a company's work. This brings up the question: where to start?

Step 1. Investigation

Both for existing goods and services and for a company as for the employer the right first step is to investigate its brand target audience and what values this brand target audience associates with the brand right now: what attracts, what keeps in the company, and what alienates from the company today.

“You can not build the employer's brand from scratch providing that you are not referring to a new and known to nobody company

Saymon Barrow and Richard Mosly in their «Employer Brand» book give the so called «Brand Staircase» or, in other words, a complex of indicators evidencing of formation and quality of values of a company as of the employer in regarding of different target groups. We give this classification only in a modified state — the same as it is used in our projects (look at page 7).

By analyzing these and some other parameters, management of a company can get a clear view of real (not declared and often not realized) values which are connected by candidates, by working and former employees with the company as with the employer. Exact understanding of where we are today, what is a gap between expectations and reality becomes a starting-point on the way toward improvement.

Step 2. «Packing»

The second step after realization of a current situation is «packing» of value suggestions with taking into consideration specific target audiences' peculiarities. In marketing of the goods' brands there exists the following rule: along with introduction of each new value there should be introduced two — or better three — already existing values. Otherwise, a consumer will not believe it. Our experience shows that in the case with the employer's brand this principle works very well also.

For instance, if today's candidates and employees assess a company as being «stable» and «powerful», into the promoting program there can be added «with large-scale interesting objectives» value or some other value that doesn't contradict with the existing ones very much. But even such careful and gradual approach requires that understandings of people working in the company and declarations of management do not disagree with each other very much.

When «packing» the value suggestion, companies have to take into account both rational and emotional components.

The well worked **rational component of the employer's brand** values means:

- Values resemble what a company is today (with a small advance — one new value for two or three existing values).
- There are not much of brand values (a man can remember from three to five values, not more). Lists containing from ten to twelve values disorient and give birth to distrust.
- Values are formulated clearly and there is no need to explain and decode them for a long time.
- Values must positively differentiate a company from the main competitors of the labor market.

Emotional component of values:

- To clear and form them, there were drawn large enough groups of employees. «Awarding» of values occurs only in this way.
- Bright wordings «affecting» a target audience.
- They are exactly those values that (when remaining true) are the most attractive for a target audience of the employer's brand.

Values of a company's brand as of the employer should not contradict with values of its goods' brand. The company guided by qualitative service should treat its employees with the same kindness and concern as its employees should treat clients. Otherwise, a popular slogan of today «Live by brand!» will remain only the slogan.

Sources and channels of brand communication

Understanding of values of a company's brand as of the employer is formed of the four main sources:

1. **General working and managerial practices** (how everyday employee's work is arranged: quality of management; treatment manner between a manager and an employee;



Brand Staircase

1. Potential candidates

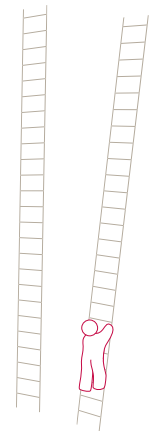
- **Portrait:** What is an image of a candidate needed by a company (demography characteristics, education, experience and skills, values and convictions)?
- **Expectations:** What are the most significant expectations of potential candidates in respect of a future employer?
- **Recognizing:** What % of potential candidates knows a name of a company?
- **Knowledge:** What set of characteristics (values) do potential candidates connect with a name of a company today?
- **Preliminary choice:** What % of potential candidates considers a company as the potential employer?
- **Attempt:** What % of potential candidates applies to a company on the occasion of placing in a job or, when invited, agree to come to interview?
- **Deal:** What % of potential candidates agree to work in a company in reply to the made offer? What are the main reasons of refusals and consent?

2. Working employees

- **First impressions:** What are they? Do there exist any divergence of impressions produced by a company «from without» and «from within»?
- **Elimination:** What % of new employees did not pass master (left the company or were dismissed)? What are the main reasons of dismissals during a period of test?
- **Assessment from position of experience:** What set of characteristics (values) do experienced employees connect with a name of a company? What do they tell to another people? Do they popularize the company as a good place of work?
- **Duration of life:** What is an average period of work of an employee in a company?

3. Former employees

- **Fluctuation of manpower:** What is desirable and undesirable fluctuation of manpower in percentage of average headcount (FTE)?
- **Reasons of leaving:** What are the most widespread reasons for leaving a company?
- **Assessment from the present into the past:** What set of characteristics (values) do former employees connect with a name of a company? What do they tell to another people? Do they popularize the company as a good place of work?



individual or, visa verse, command way of problem solving; character of the goals themselves settled by the employee and a level of his independence in solving; what for do they encourage and punish in the company; quantity of formalities and bureaucracy, etc.)

2. HR-practices (how recruitment, adaptation, operating performance management, training, motivation, career development and substitution, and other systems are arranged and work).

3. Internal communication and PR.

4. External communication and PR.

To a considerable degree a company's image in the eyes of employers is formed by the first two sources. Each of them transmits some values or other. For instance:

- Existing interactions between managers and employees are mostly formal = values of rules, regulations.

- An employee is completely responsible for solving the task = value of responsibility for the result, for success achievement.
- An employee is responsible for separate stages of the process = value of executive discipline.
- A company strongly rotates the most talented employees = value of rise and development, opportunity to obtain quick promotion.
- A company locks its office at 7.00 p.m. = value of work and private life balance, value of the clear daily routine, etc.

When speaking about internal and external communication and PR, there should be separately reviewed a theme of channels and a theme of contents. The channels or, in other words, ways of internal communication are large in number — from informal intercourse in the nearest cafe and tet-a-tet meetings to conferences, e-mail letters and corporate mass media intended for employers. A role played by formal and informal channels, their interrelation by volume of received and derivable information, a share of oral and written intercourse, a level

of employees' trust to different channels, presence or absence of different barriers — all these and many other things define a unique «nervous system» of a concrete organization.

Example from practice: In a large production company there started a process of introducing corporate values. One of the «promoted» brand values became «openness». Its general director was accustomed to writing reviewing letters to his employees each quarter. Being very substantial and informative, they did not suppose any dialogue and did not give the employees a feeling of a contact, a chance to discuss urgent matters and proposals. Understanding the problem, the general director has changed his practice — instead of writing letters he started to visit regions of their company's presence each quarter leaving quarterly reviews to a corporate newspaper. As he owned up later, such a practice «has forced» him to show more openness, not only to talk, but to listen, to discuss themes and make decisions important for employees. Soon the general director's example was followed by another «Moscow» managers of high rank.

Channels of external communication are diverse the same. Business and branch mass media (including the corporate ones aligned to an outer world), annual reports, corporate booklets, sites of companies and Internet publications, rumors and views formed under the influence of exchange analysts, insiders, recruiters, clients, suppliers and former employees — this is an incomplete list of the outer channels.

Very many companies aiming at purposeful promotion of their brand as of the employer start with external communications and PR as with

the most understandable and governed channel of work with candidates and then stop hereon. As a rule, the result is the unbalance of «pictures» at the input and inside a company. Step by step it leads to distrust to official channels, to cynical

Values of the Employer Brand should not contradict with values of its goods' brand”

attitude toward the company on the part of working and potential employees. In chronic cases the similar unbalance of value statements leads to destruction of a brand («There were promised interesting tasks — instead I'm engaged in career», «There was promised career — instead for three years I've been occupying one and the same place and my manager never got around to discussing my career perspectives with me. The company has deceived me!»)

Only very few companies try to govern informal channels by creating like McKinsey & Company a «club of graduates» (i.e. of former company's employees). By no means all the companies conduct «dismissal interviews» with dismissed employees and analyze their results. Science of friendly parting with personnel is not the simple one, but it is required to those companies that remember a simple rule of working with clients: «The satisfied client will tell about his purchase to two or three people, as far as the dissatisfied client will tell to eight or ten people, and each of these ten will tell to three people more». The best employers try to use this rule with the dismissed employees also.

Some statistics

- **Data of the Hewitt Associates company, Economist magazine and Greatplacetowork association** assert that the strong brand of the employer means quicker and cheaper search, lesser fluctuation of manpower and higher personnel loyalty.
- **According to the Towers Pirin and Conference Board information**, aggregate spending for replacement of an experienced employee makes up from half of an annual salary for positions of starting and middle levels to two annual salaries for high-level managers and unique specialists. An averaged index of manpower fluctuation of 100 best US employing companies makes up 12,6% as compared to a middle market index amounting to 26%. In the best employing companies absence from work on account of illness is 14% lower than in the companies which have not found themselves in this list.
- **The Sears's chain survey** showed that correlation of employees' satisfaction obtained in their work for the company with consumer's satisfaction makes up from 0.6 to 0.8. 5% increase in the employees' satisfaction obtained in their work for the company gives 0.5% rise to net income.
- **Survey of the British Institute of Economic Security has revealed the following regularity:** one point increase in the employees' satisfaction in retail business (making up 20% of the five-point scale) corresponds to 9% sales increase. Those banks which provide a high level of the employees' satisfaction have a share of contented clients 20% higher than those ones whose employees' satisfaction is low.

Step 3. Strategy

After the company has made steps 1 and 2, it should provide analysis of the four main channels of its brand transmission (owing to which there is formed that very perception of the brand values). On the basis of this analysis there become possible creation and implementation of an integral strategy of promoting the employer's brand.

Example from practice: One Russian commercial and industrial company of the FMCG sector started a project of increasing its attraction as of the employer. The ever growing complexity of personnel involvement and undesirable increase in fluctuation of manpower became the main prerequisite for the project. Candidates for positions of workers and foremen of the main production and employees already occupying these positions (about 3200 people) became the main personnel categories directed toward the project.

According to a survey in a group of workers and foremen of the main company's production (data are given in a brief form):

Working employees of the main production regarded the company as «stable», «with a competitive level of salaries», but «with a low level of social guaranties», «giving very few opportunities to career and professional development», «too bureaucratic».

The main source of information about the company for the working employees was intercourse with their colleagues and immediate manager. Many employees noted extremely small amount of «official information about companies, plans and perspectives».

Most former employees pointed out «impossibility for development, for professional

and career growth» as the reason of leaving the company (Table 1).

According to a survey in a group of potential candidates for positions of workers and foremen (data are given in a brief form):

Most potential candidates (mainly graduates of technical institutes and colleges, to some lesser degree — «industrial workers» of another companies of the region of presence looking after a job) did not consider the company as the attractive employer.

In their regarding it was mainly connected «with impossibility of professional and career growth» and also «with low professional skill of managers». The company was often regarded as the «survival of Soviet time», as the «retarded» and «not very dynamic» one (Table 2).

The survey showed that for the candidates it was extremely difficult to form their opinion about the company. Its Web-site did not contain any section for the candidates at all. Because of its close informational policy, the company appeared in mass media very seldom and already for 6 years has not almost been conducting any informational arrangements in institutes and colleges. The main informational sources for potential candidates were friends, acquaintances, agencies of personnel selection and also former employees of the company.

On the basis of the survey there was formed a renewed value proposal of the company:

- Stable company with a reliable reputation. The leader of its branch.
- Company with a competitive level of payment.
- Company suggesting interesting opportunities for professional and career growth.

As one can see from this value proposal, «two-to-one» rule was kept literally. This value

- **Survey of 360 thousand employees from 41 companies conducted by ISR** shows that the companies with a high level of personnel loyalty have increased their operational income for 3.74% during three years while the companies with low loyalty have lost 2.01%.
- **According to the Watson Wyatt data**, in the companies with a high level of personnel satisfaction as compared to the companies with a low level of satisfaction aggregate revenue of shareholders has increased for 36% during three years.

- **According to the Greatplacetowork association data, during 1998–2006:**

Average annual reimbursement of invested money was as follows:

100 best employing companies of the USA (found themselves in rating during 1998–2006)	14,16%
100 companies recommended by stock exchange analysts as «to be bought and held»	10,65%
Companies included in Russell 3000 index	6,34%
Companies included in S&P 500 index	5,97%

Table 1.

Value preferences of the group (comparative importance at assessing the employer)		A share of «positive» regarding the company as the employer (satisfaction of the employees)	Size of gap (on the basis of comparison)
High salary	92%	62%	No gap (according to data of comparable surveys, 62% index of satisfaction with salaries is middle–high)
Reliability, stability	80%	82%	No gap
Friendly treatment, good climate in the collective body	76%	52%	Small gap
Opportunities for career growth	67%	5%	Large gap
Comfortable and safe conditions of work	67%	62%	No gap
Social privileges and guaranties	64%	17%	Large gap

proposal was decided to be promoted as the common one both for the candidates and for the working employees.

As for one more «painful point» (social privileges and guaranties), it was decided to improve the existing system in the course of work, but not to do it a competitive advantage because serious growth of social privileges and guaranties could make it impossible to keep a competitive level of salaries. Proceeding from the renewed value proposal there was developed and during two years implemented a strategy of brand promotion. The below strategy directions became the main ones:

General working and managerial practices: There was conducted an audit of existing rules and regulations, revision and reduction of outdated and unnecessary procedures.

HR–practices: There were implemented a talent management and career managements systems, a program of professional adaptation, training, and tutorship, obligatory interviews with leaving employees.

Internal communication: There was implemented a program of informing and PR supporting of all above mentioned initiatives directed at the working employees. There was essentially revised editorial policy of the factory newspaper.

External communication: There was renewed and considerably intensified a program of working with profile educational institutions (days of the company, participation in career days, excursions and production practice on the company's enterprises). There was radically renewed the company's Web–site (there appeared a section for the candidates and «The Company's News»). Together with regional mass media and recruiting agencies there was conducted a serious of partner programs on promoting the company's brand as of the employer.

Following these measures, undesirable fluctuation of manpower reduced to 42% in comparison with two–year remoteness data. An average period of filling vacancies of the main production specialists reduced from three months to one month. ■

Table 2.

Value preferences of the group (comparative importance at assessing the employer)		A share of «positive» regarding the company as the employer (satisfaction of the employees)	Size of gap (on the basis of comparison)
High salary	96%	37%	Middle gap
Opportunities for career growth	81%	12%	Large gap
Opportunities for professional growth	69%	16%	Middle gap
Dynamic of development of the company	65%	22%	Middle gap
Professional skill of management	61%	7%	Large gap

1 «Corporate Brand of a Company as of the Employer» survey was first conducted by ECOPSY Consulting and RosExpert in 2004. The survey was carried out by the three methods: questionnaire design of middle–level managers, expert interview with HR–specialists, deep interview with top managers. In 2006–2007, during surveys of employees and HR–specialists of the Russian companies led by ECOPSY Consulting the survey results were proved to be true and partly renewed.

«Three Whales» of Effective Management:

Organizational Structure, Corporate Culture and Business Strategy



Grigoriy Finkelstein

*Leader of the «Organizational design» practice, leading consultant of «ECOPSY Consulting»,
Candidate of Technical Science*

According to his basic professional education Grigoriy Finkelstein is a specialist on use of mathematical methods in economics. Grigoriy holds a degree of Candidate of Technical Science, brings more than 11 years experience in business consulting. Since 2004, he has been with ECOPSY Consulting. He is engaged in project management in the sphere of organizational and business engineering and in the sphere of performance management systems creation. He is a lecturer of the MBA «Enterprises Restructuring, reengineering system» program in the Finance Academy under the RF government.

Each year modern theory of management is widened with ten of new terms and concepts. Specialized magazines and textbooks tell about peculiarities of key performance indicators, advantages of process management or — visa versa — project management, plane structures, etc., however, passing over in silence that in overwhelming majority of cases projects on practical use of these management systems appear to be unsuccessful. Why does it happen in this way? The reason is both the simple and the complex one simultaneously: lack of correspondence of a chosen management structure with the corporate culture or with the market situation in which an enterprise works.

Organizational Structure and Business Strategy

On the one hand, an effective organizational structure has to be guided by what a collective body wants and what it is able to do (by corporate culture), and, on the other hand, to correspond to the market where the enterprise works (business strategy).

At the beginning of 1960, in Great Britain there was conducted a survey which showed that the most successful enterprises are those ones which are organized like all the other enterprises of the branch. Attempts to ignore experience of the branch and to organize business in a principally different way lead to success very

seldom. It means that on the first place it is just the market that defines how an organization should be arranged.

Markets can be classified by two parameters:

1. **Complexity of a product:** the product can be simple (serial) or complex (individualized).
2. **Dynamics of changes:** there are stable markets with almost unchangeable products and there are dynamic markets which are almost completely renewed over two or three years.

For each of the markets (depending upon its peculiarities) there fits its own type of organizational structure.

Classical (bureaucratic, linear and functional) organizational structure gives the best fit to the stable market with a very simple (serial) product, i.e. to any line production — in the direct and metaphorical sense. This is the «cheapest» model of the organizational structure as it requires the least expenditures for HR provision: personnel needed for this work can be trained during one or two weeks irrespective of their experience and grounding, almost all the employees working on a production line are interchangeable. As a rule, with such a kind of organizational structure a management pyramid is very small too: one foreman can govern a brigade of 20 workers, one manager can govern a shift of 15 selling cashiers, etc. A company organized in accordance with the linear and functional model is able to increase its output and to renew its staff quickly and at a low price, but it is almost not able to change

as any reconstruction of the production line takes too much time and is too sensitive.

An opposite model of organizational structure arrangement is a **project organization** designed to work on very complex and dynamic markets. An objective of the project organization is to realize any client's request notwithstanding its complexity and innovativeness. Large project institutes in which there work a lot of project teams interacting between themselves during a process of development of really new revolutionary ideas and products are a classical example of such organization. Except the named two polar types, there exist also the three «intermediate» models of organizational structure.

In case of simple products, but a very dynamic market there comes into being an organization of a **leading or entrepreneurial type**. In the centre of such organization (as is evident from its name) stays a leader who specifies a direction of development for all the organization, immediately controls his subordinates and sets up a problem to each employee. The main advantage of such organization is mobility and dynamism. In distinction from the project organization where each person himself defines directions of his movement, in the leading organization all the decisions are made by one person who acts much quicker than a team. Besides, such organization is certainly cheaper than the project one as it does not expend much time in discussing and communicating. At this, however, such organization can not invent anything cardinally new, as a rule, because one person can not originate new ideas on and on.

One more type of organizational structure is an organization of **independent professionals**. Most often such companies work on complex, but practically stable markets. A dental clinic is a classical example of such organization.

An intermediate model between all the enumerated models is a **divisional organization**. With the divisional approach the organization is divided into some almost independent departments each of which answers for its result. Undoubtedly, such organization is much more flexible than the bureaucratic one, however, in practice it mostly represents a set of some bureaucratic organizations with all their shortcomings: clumsiness, awkwardness, slowness of reaction (as there is no common centre of decision-making), etc.

In the present-day world to which more and more dynamic markets and complex products are specific the majority of organizations tend from crusty bureaucratic structures to more

flexible and constructive models of management. All of them are meant to greater responsibility for the result. Use of a key performance indicators system, of process management (that talks about accountability of the process owners for the result), and, also, of project management meant for nonrecurring procedures are symptoms of this transition.

Use of instruments directed to a raise of accountability for the result is viable only in those cases when the organization works on the market of complex products pertaining to which it is impossible to shape a curve of activity. But in this case also, introduction of similar management instruments appears to be effective and passes without a hitch by no means always. The main cause of failures consists in people's unwillingness to work in a new system.


Organizational Structure and Corporate Culture

Preparedness of a company's people to one or other actions is measured by preparedness of its corporate culture. An individual is developed in a sequential order passing through some «value» status during his lifetime. It is very difficult to overjump any development stage. The same is with companies: they go up from culture to culture. Values of previous cultures do not die, but become the «background» ones. There begin to dominate (and saturate with energy and emotions) new values (Table 1).

Culture of membership is the earliest stage of development of the corporate culture. The following utterances are typical for people of such culture: «One ought to sacrifice his opinion for the sake of unanimity of a team. Our collective body is an indivisible family.» With such culture, as a rule, resources for efficiency enhancement of activity lie on the top and do not demand complex organizational changes. Thus, in one of the companies engaged in distribution of foodstuff we fall to observe the following situation. One of its regional departments demonstrated unsatisfactory results of work. To clarify its reason, there was formed a commission which discovered (when arriving at the place) that tables were arranged as for a tea-party in their regional office. People were sitting in groups, facing each other, and almost did not see what was going on around. They did not even noticed a head of the checking commission to come in. «And what if I was a client?», asked the head of the commission and ordered to arrange the tables as at school – in rows, facing the office entrance. Only thanks



Table 1. Cultures are developed corkscrew

Values of the forefront culture remain behind and continue to live in a «background» mode.		Culture of consent	Values Distinctions, a dialogue
		Culture of success	Records, achievements
		Culture of rules	Accuracy, exactness
		Culture of force	Power, force, self-regulation
		Culture of membership	Solidarity, relationship

to this fact already in one month the activity efficiency increased for 20%!

Culture of force, the next stage of development of the corporate culture, comes into being most commonly in entrepreneurial organizations where leadership is concentrated in the hands of one person. Its main slogan says that «An individual vest with authority has a right to make any decisions». It is quite a successful model of the corporate culture for companies working in conditions of a dynamically developed market when one has «to digest» and «to stake out a claim». Its typical examples are capital developers' companies operating on a rapidly increasing market of Moscow real estate. However, after the organization grows up and stabilizes a space around itself, the culture of force works itself out and starts to lock further development of business. In this case, an optimal version for the organization is to transfer to the following spiral turn — to the culture of rules.

Typical quotation from the **culture of rules** is as follows: «Over the whole world there is nothing more important than regulations.» One day we have heard these words from a manager of a large production company which began to lose its assets one moment. Each time the company had quite a real opportunity to respond to the critical situation, but it never was successful in doing that. The reason is that organizations being at the stage of the culture of rules grow stiff and become slow very soon — also, because of blindly conforming to every possible rules and procedures. In the present-day world stiff organizations do not survive — they either cease to exist or follow the path of their products complication, often they go through the divisional stage of organizational structure and after all they come to the culture of success.

The main slogans of the **culture of success** are: «Winners are not judged. The chief thing is

not actions, the chief thing is the result.» Almost all the instruments of efficiency management of activity (such as key performance indicators, management by objectives, process and project management) are just expected to be used in the culture of success. As a rule, introduction of these instruments on the different ground leads to losing the steps. However, in due course even the culture of success evolves and turns into the culture of consent.

There are practically no instruments suited to the **culture of consent** in the present-day world. In other words, it is quite clear how to solve a problem of creating a new project organization, but there is no understanding of how to manage individual motivation of people working in such a structure. Any external interference in the culture of consent is able to move an organization back to the stage of the culture of membership. In the culture of consent as well as in the culture of membership very many things depend upon intercourse and communication, but, as distinct from the situation of ownership, in the culture of consent people communicate and debate not for the sake of their personal pleasure, but for the sake of achieving business results.

Resume

If people and organizational structure do not correspond to the market situation in which there works a company, the sound decision is to develop the people through introduction of culture of a higher level. When trying to ignore what people work in the company or to change the people without changing the structure at the same time, there will be no effect from innovations as the organization will become either extremely expensive and not corresponding to requirements of the market, or inflexible and not keeping pace with the variable market situation. ■





Whose Tie is Longer

In most companies there are not foreseen any bonuses or awards for employees of finance services in general. As a rule, to economists, accountants, treasures, and budgeting managers there are paid only their position salaries and the «thirteenth salaries» from to time. Such a system of payment strives for retention of the company's employees, but in no way influences their efficiency. One can raise operating efficiency of a finance service by creating an awarding system based on key performance indicators (KPI). **How to develop KPI for financiers and accountants in the right way read in an article of Ivan Vorobyev (FD (Financial Director), March, 2008).**

It is not Easy to Wear the Crown

What are today's line managers of manufacturing enterprises? These are the best yesterday's executives. After they take a career step from a foreman to a manager and even after they acquire practical skills, they continue to be stuck in executive notions all too often. Their experience of decision making comes down to elimination of technical hitches (to find a source of failure and to remove it) while management behavior assumes an ability to think and act comprehensively and system-wide. However, there is no sense to reproach them for this — one has to help them rearrange themselves. **On problems and ways of development of junior production managers tell Pavel Bezruchko and Ekaterina Lopukhina (HR (Human Resources), January–February, 2008).**

Servant of Two Masters

It is good when an employee has one manager. And what if there are two of them and they direct in parallel, often assigning mutually exclusive tasks? **How should HR–specialist prevent such a situation in the company? And how should the «servant of two masters» behave himself? Pavel Bezruchko offers his decision. (Career, № 3 (110), March, 2008).**

Voluntary captivity

Highly professional top managers carry a price always — any company will hire them with open arms. High salary — a fixed part of payment — serves as the basis for cooperation with the top managers. Its annual value depends upon the company's business. However, high earnings are not always effective stimulants. How to retain

“It is good when an employee has one manager. And what if there are two of them and they direct in parallel, often assigning mutually exclusive tasks?”

the «top» and not to allow competitors to entice him away? **On specifics of top managers' motivation and a structure of the manager's compensation set in present-day Russia read in the «Finance» magazine (№ 5, 4–10 February, 2008).**

Подбор постоянного персонала Подбор временного персонала Вывод за штат Массовый подбор персонала

APRIORI – кадровое агентство, специализирующееся на подборе персонала высшего и среднего звена. Специализации APRIORI: «Банки и инвестиции», «Финансы и аудит», «Девелопмент. Стоительство. Архитектура», «Страхование», «Информационные технологии. Телекоммуникации», «Логистика. Транспорт. ВЭД», «Административный персонал», «Юриспруденция», «Реклама. Маркетинг. PR», «Товары народного потребления и розничные сети».

APRIORI успешно работает в Москве и регионах России:

Санкт-Петербурге, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Екатеринбург, Новосибирске, Самаре.

APRIORI

Единая справочная:
тел.: (+7 495) 980-65-49 (многоканальный)
client@aprioristaff.ru (для работодателей)
resume@aprioristaff.ru (для соискателей)

Офисы в Москве:
Площадь Европы, д. 2, Радиссон САС Славянская
Гостиница и Деловой центр
Бутырская улица, д. 8, Офисный центр «Бутырский»