

Директор по персоналу

Выясняем, какие настроения царят в коллективе в сложное время. Нет ли психологического напряжения? Не уйдут ли ценные кадры?

Айгюн КУРБАНОВА

HR-директор «Московского аэропорта Домодедово (DME)»

- как за 10 минут и с помощью восьми вопросов выяснить, нет ли проблем во взаимоотношениях сотрудников, каков климат в коллективе;
- какой тест поможет выявить именно ту причину, по которой в вашей компании царит напряженная атмосфера;
- о чем говорит тот факт, что сотрудники начинают активно вести себя в Интернете, в СМИ, публикуя посты на профессиональные темы;
- зачем "расселять" отделы, где много сотрудников со стажем 5–7 лет, и зачем просить людей написать эссе "Мои жизненные цели".

«У меня – когнитивный диссонанс, – поделился знакомый Директор по персоналу. – Провели в компании сокращения, оставили самых лучших. Нагрузка на них увеличилась, поэтому немного подняли им зарплату. Казалось бы, радуйтесь, что вас оставили, и работайте. Но **показатели работы не улучшились, а где-то даже ухудшились**, двое ценных сотрудников написали заявления об увольнении. И это в кризис, когда, кажется, нет хороших мест работы!»

Я и мой знакомый попытались разобраться, в чем может быть причина: проанализировали, как устроена в компании система мотивации, какие отношения

выстраивают с подчиненными управленцы, что и как говорилось сотрудникам, когда проводились антикризисные мероприятия. В целом все было в порядке. Но мне показалось, что в компании проводилось одностороннее информирование (сотрудников – руководством), не было диалога. Ни HR-служба, ни руководство компании не стремились получить от сотрудников обратную связь. Скажем, о том, как организовать работу компании и подразделений в кризис, что можно улучшить в бизнес-процессах. Возможно, HR-специалистам и первым лицам компании кажется, что все идет как надо, а **сотрудников что-то серьезно смущает и гнетет**. Из-за этого в коллективе господствует уныние, сложилась напряженная психологическая атмосфера. А это не только не способствует повышению производительности труда, но и вынуждает людей покидать компанию.

91% работающих в России считают, что неблагоприятная обстановка в компании вполне может стать причиной увольнения, а 43% уже покидали компании по этой причине (результаты исследования SuperJob.ru). Значит, надо определить, какой психологический климат сейчас сложился в коллективе, настроены ли сотрудники работать лучше, или у них установка при первой же возможности покинуть компанию.



Анастасия МАШЕРО,

генеральный директор компании BUSINESS MENTOR GROUP

Спросите нового сотрудника, как прошли первые дни. Получите свежие впечатления об атмосфере в коллективе. Еще один способ

Я расспрашиваю новичка, как его встретил коллектив, как обращаются к нему коллеги, уважительно ли они отзываются друг о друге. Я не прошу сотрудника называть имена людей, поэтому получаю объективную информацию. Еще один способ – пройдите по офису, посмотрите на людей отвлеченным взглядом. Если Вы замечаете, что в компании есть уважение и доверие друг к другу, оптимистическая оценка, желание и умение увидеть лучшее в коллеге, значит, атмосфера в норме.

Попросите сотрудников ответить на восемь вопросов теста МИХАЛЮКА-ШАЛЫТО. Оцените, каковы отношения в коллективе

Не обязательно тестировать всех сотрудников, достаточно привлечь к этому несколько ключевых подразделений. Много времени, чтобы ответить на восемь вопросов теста, сотрудникам не понадобится – достаточно 10 минут. Тем более, к большинству вопросов уже даются варианты ответов, а по остальным требуется оценить тот или иной фактор по шкале от одного до девяти баллов.

После того как обработаете ответы, Вы поймете, **каков социально-психологический климат в коллективе**. Разработчики исходят из того, что этот климат складывается из трех компонентов – когнитивного, эмоционального и поведенческого. Например, по ответам на вопросы 1, 4 и 7 Вы составите представление о том, каков эмоциональный климат в коллективе – приятны ли люди друг другу. Изучив ответы еще, скажем, по утверждениям 2, 5 и 8, Вы узнаете, хотят ли люди работать в этом коллективе, есть ли у них желание общаться с коллегами после работы. А ответы на вопросы 3 и 6 покажут, насколько единомышленны люди в рабочих вопросах.

Психолог Анатолий ЛУТОШКИН выделил 14 причин, по которым возникает напряженная атмосфера. Какая из них – у Вас?

Тест МИХАЛЮКА-ШАЛЫТО, карту-схему ЛУТОШКИНА и ключи к ним смотрите на сайте HR-director.ru/files.

Определите это, используя карту-схему, разработанную психологом.* Каждый вопрос в ней состоит из двух противоположных утверждений. Первое описывает благоприятную картину в коллективе, второе – наоборот, негативную. Утверждения расположены на листе так, что между ними, шкала с баллами от -3 до +3 (фрагмент карты-схемы см. ниже). Объясните сотруднику, что он должен сначала прочитать оба утверждения, а затем выбрать то, которое больше всего соответствует его мнению. Если большинство сотрудников оценит 14 утверждений приблизительно одинаково, Вы поймете не только то, **какая атмосфера царит в коллективе, но и почему она такая**.

**Карта-схема ЛУТОШКИНА
для оценки психологического климата в коллективе (фрагмент)**

Прочитайте сначала предложение слева, затем – справа и после этого знаком «+» отметьте в средней части листа ту оценку, которая наиболее соответствует истине. При этом надо иметь в виду, что оценки означают:

- +3 – свойство, указанное слева, проявляется в коллективе всегда;
- +2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- +1 – свойство проявляется достаточно часто;
- 0 – ни это, ни противоположное (указанное справа) свойство не проявляется достаточно ясно или то и другое проявляется в одинаковой степени;
- 1 – достаточно часто проявляется противоположное свойство (указанное справа);
- 2 – свойство проявляется в большинстве случаев;
- 3 – свойство проявляется всегда.

Положительные особенности	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	Отрицательные особенности
1. Преобладает бодрое и жизнерадостное настроение					+			Преобладает подавленное настроение, пессимистический тон
2. Преобладают доброжелательность во взаимоотношениях, взаимные симпатии				+				Преобладает конфликтность в отношениях, агрессивность, антипатии
3. В отношениях между группами коллектива существует взаимное расположение и понимание				+				Группировки конфликтуют между собой
4. Членам коллектива нравится быть вместе, участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время				+				Члены коллектива проявляют безразличие к более тесному общению, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности
5. Успех или неудачи отдельных членов коллектива вызывают соперничество, участие всех членов коллектива					+			Успехи и неудачи одних членов коллектива оставляют равнодушными других, а иногда вызывают зависть и злорадство



Ирина ЛЯЛИНА,

тренер направления «Кадры» Центра компьютерного обучения «Специалист»

Запрашивайте данные о настроениях у руководителей служб, если в компании нет строгой субординации. А если есть?

Если руководители и подчиненные иногда общаются неформально, Вам не составит труда узнать, какая атмосфера в коллективе. Руководитель первым узнает, почему кто-то задумал уволиться. Подчиненный либо с сожалением укажет на причины ухода, либо предложит обсудить проблемы и затем примет решение, или попросит выделить

ему новую зону ответственности. Если же в компании принято придерживаться субординации, HR-службе придется потрудиться, чтобы узнать о настроениях в коллективе. Например, посмотреть, не уменьшается ли число сотрудников, заполняющих опросник по вовлеченности.

На выходных интервью узнавайте, кому из тех, кто работает в компании, надо оказать внимание

Во время беседы с теми, кто покидает компанию, скажите: «К сожалению, нам не удалось своевременно помочь Вам, и итогом явилось Ваше увольнение. Можете ли Вы напоследок помочь нам – подсказать, кому из тех, кто сейчас работает в компании, на Ваш взгляд, нужно наше внимание? Кому мы можем помочь решить проблемы на работе и, возможно, удержать от увольнения?». Во-первых, Вы узнаете, кто может уволиться. Во-вторых, в ходе беседы по ответу увольняющегося сотрудника **поймете, почему другие работники могут тоже покинуть компанию**, что их не устраивает. В-третьих, сможете удержать сотрудников. В-четвертых, поймете, почему атмосфера в компании такая напряженная.

Пример

В гостинице работал очень ответственный и порядочный менеджер, который отвечал за работу одного из корпусов отеля и таун-хаусы, а также за функционирование ресторана и конференц-зала. Менеджер вышел на работу год назад и считался находкой. Но вдруг он принес заявление об увольнении. Удержать менеджера не получилось, и Директор по персоналу провел с ним выходное интервью. Сначала он выразил сожаление, что тот покидает компанию, и спросил: «Что Вас заставило уволиться и кто еще может последовать Вашему примеру?». На это сотрудник сказал: «Вы хотите, чтобы я выступил в роли доносчика?». HR-директор пояснил, что просит менеджера помочь ему разобраться, в чем дело, удержать других. Сотрудник стал более разговорчивым и заявил, что компанию могут покинуть еще один менеджер, отвечающий за работу другого корпуса гостиницы, и три горничные. Причины такие: горничных не хватает, а потому нагрузка у них высокая. При этом в гостинице нет даже помещения, где они могли бы передохнуть. Поэтому работники могут отказаться убирать «лишние» номера, раньше уйти со смены. Из-за этого и менеджерам приходится несладко – они вынуждены постоянно упрашивать горничных выполнить работу до конца и качественно. Наконец, в компании постоянно сплетничают, а руководство это не пресекает.

После разговора Директор по персоналу выработал меры, с помощью которых можно улучшить психологическую атмосферу в коллективе: во-первых, увязать зарплату горничных с объемом работы, тогда уговаривать их не придется, во-вторых, сделать для них комнату отдыха, в-третьих, внести в корпоративный кодекс положение о том, что в компании запрещается распространять слухи. С документом ознакомили сотрудников под роспись и затем за отступление от этого правила наказывали как за нарушение правил трудового распорядка. Через полгода обстановка в коллективе наладилась, текучесть среди горничных и менеджеров снизилась в два раза.

Не переутомляются ли сотрудники из-за высоких нагрузок? Выясните с помощью опросника САН

Буквы этой аббревиатуры обозначают: самочувствие, активность, настроение. В тесте – 30 вопросов (опросник и ключ к нему смотрите на сайте HR-director.ru/files). Нужно оценить каждую из трех составляющих по семибалльной шкале. Если после расчета выяснится, что баллы по каждой из них примерно одинаковы, значит, состояние сотрудников в норме. Если и сложилась плохая атмосфера, то не по этой причине.

Если в курилке или в столовой распространяют хорошие слухи, нет поводов для беспокойства

К добрым слухам можно отнести разговоры о любовных похождениях, семейных радостях и курьезных случаях. Если именно об этом сотрудники судачат, то, по мнению Натальи СЕМИКОВОЙ, Директора по персоналу и корпоративному развитию компании «Логопром», атмосфера в коллективе спокойная. Насторожиться стоит только в том случае, если сотрудники **сплетничают в основном о зарплатах либо обсуждают действия начальства**, а также негативные тенденции в развитии компании. Такие разговоры порождают зависть и злость. Самое время принимать меры, так как назревает конфликт.

Не повысился ли уровень абсентеизма во всех подразделениях?

Выясните, как часто сотрудники отсутствовали на работе в последние 10 месяцев (период, когда стало ясно, что в стране – кризис). Сравните эти данные с аналогичным периодом предыдущего года (конец 2013 – начало 2014) и проследите динамику. Кроме того, посмотрите, как изменялись данные в последние 10 месяцев. Учитывайте и **количество больничных, и прогулы, и отсутствие на работе по другим причинам**.

Запросите у управленцев сведения о том, как часто сотрудники отпрашиваются. Делайте скидку на сезон. Например, зимой обычно возрастает количество больничных из-за ОРВИ и гриппа. Сравните показатели последних зимних месяцев с такими же месяцами предыдущего года. Если Вы заметите, что налицо явный рост абсентеизма, значит, можно предполагать, что люди, во-первых, не хотят работать, во-вторых, под любыми предлогами норовят чаще отсутствовать на работе, чтобы подыскать другого работодателя.

Пример

Директор по персоналу крупной компании раз в квартал формирует запрос для CRM-системы и получает отчет об отсутствии сотрудников на рабочем месте. В отчете отдельными строками выдаются данные: «Количество дней заболеваемости на 100 человек», «Сведения по каждому подразделению», «Рейтинг по дням заболеваемости». HR-директор заметил, что показатель «Количество дней заболеваемости на 100 человек» постоянно увеличивается. Даже в зимние месяцы он был ниже, чем в марте и апреле. Руководитель службы персонала проверил другой показатель – «Сведения по каждому подразделению», чтобы понять, есть ли тенденция к увеличению абсентеизма во всех подразделениях или это бич лишь отдельных служб. Судя по данным, количество дней отсутствия увеличивалось равномерно во всех подразделениях. HR-директор посмотрел и на то, что происходит с показателем «Рейтинг по дням заболеваемости». Оказалось, пики отсутствия приходятся на пятницу и понедельник – вторник. Из всего это можно сделать вывод, что сотрудники, скорее всего, пользуются любой возможностью, чтобы отсутствовать на работе. Причина: в марте в компании ходили слухи, что грянет еще одна волна сокращений. Это повлияло на психологический климат в компании: люди окончательно потеряли интерес к работе, ждали возможных сокращений. Кроме того, многие пытались угадать, когда будут объявлять о сокращениях, и в этот период брали больничный. HR-директор решил сообщить сотрудникам, что больше сокращений не намечается. В следующем квартале показатели абсентеизма снизились на 20%.



Наталья СЕМИКОВА,

**Директор по персоналу и корпоративному развитию
компании «Логопром»**

Если сотрудники вдруг начали дружно ратовать за нововведения, скорее всего, в коллективе – нерадужные настроения

В моей практике был такой случай. В компании, где обычно сотрудники воспринимали изменения в штыки, коллектив вдруг дружно встретил одобрением проект руководства. Мы, HR-ы, были удивлены таким поведением и стали внимательно наблюдать за сотрудниками. Присмотревшись, сделали такой вывод: люди понимают, что изменения неизбежны, но сами технологии внедрения воспринимают негативно, так как они спускаются сверху. Мы организовали несколько семинаров, на которых сотрудники и освоили внедряемые технологии, и высказали свои рацпредложения. Коллектив стал работать слаженно.

Если есть подразделения, где у большинства сотрудников стаж 5–7 лет, проведите ротацию

Такие подразделения входят в группу риска. Иначе говоря, велика вероятность, что в них – не самая лучшая психологическая атмосфера, а кроме того, старожилы могут распространять негатив и «заражать» им других.

Это объясняется тем, что люди, которые проработали в компании приличное время, ко многому привыкают и **настраиваются скептически по отношению к компании**, распространяют деструктивные настроения (если не загружены и не развиваются профессионально). Например, говорят, что они не получили должного признания и то же самое будет со всеми другими. Кроме того, такие сотрудники часто сами себя демотивируют. Чтобы минимизировать их влияние, дистанцируйте старожилов друг от друга – часть людей переведите в другие подразделения либо просто рассадите.

Наблюдайте: не активизируются ли сотрудники в Интернете и в частности в соцсетях, в СМИ

Это может свидетельствовать о том, что специалист хочет привлечь к себе внимание профессионалов, работающих в других компаниях, а также стать заметным для рекрутеров и руководителей компаний. Цель – **получить предложение о работе**. Следовательно, сотруднику в компании стало некомфортно. Вероятно, эмоциональный климат изменился в худшую сторону. Особенно важно вовремя заметить это, если речь идет о ценных кадрах.

Поручите HR-менеджерам регулярно просматривать личные странички сотрудников в соцсетях – Facebook, LinkedIn, где в профиле указывается и служебная информация (должность, компания), и сайт компании, на котором можно создавать посты на профессиональные темы и который доступен и сторонним пользователям Интернета. Просите сообщать Вам, если таких постов в соцсетях и на сайтах у сотрудника вдруг стало значительно больше, чем прежде.

Кроме того, обращайте внимание, не повысилась ли активность специалистов в СМИ. Если вдруг сотрудник стал чаще появляться с публикациями на профессиональные темы, попытайтесь понять – это случайное стечение обстоятельств или устойчивая тенденция. Если окажется, что **человек сознательно стремится «светиться» в СМИ** чаще, не исключено, что он хочет уйти из компании.

Проверьте, не увеличилась ли текучесть персонала, несмотря на кризис

Это может говорить о том, что атмосфера в коллективе ухудшилась, люди недовольны работой и уходят из компании. Рассчитайте текучесть по такой формуле:

$K_{\text{тек}} = (X_{\text{сж}} + X_{\text{дпс}}) \times 100 : S$, где:

$K_{\text{тек}}$ – коэффициент текучести персонала по подразделению;

$X_{\text{сж}}$ – число уволенных в подразделении по собственному желанию за отчетный период;

$X_{\text{дпс}}$ – число уволенных в подразделении по решению администрации за отчетный период;

S – среднесписочная численность персонала за отчетный период.

Следите за динамикой текучести за последний год, сравнивайте показатели за текущий период с аналогичным периодом предыдущего года. Если нужно, **смотрите данные о текучести по подразделениям**. Тогда Вы поймете, в каких отделах люди увольняются чаще всего, и сможете выяснить почему.

Попросите сотрудников написать эссе на тему «Мои жизненные цели и как я могу их достичь»

Дайте такое задание не всем сотрудникам компании (иначе будет сложно обработать все работы), а лишь одному-двум из каждого подразделения. Объясните задачу: требуется описать, какие цели в жизни ставит человек (либо о чем он мечтает) и как планирует их достигать. Объем – не более одной страницы текста, набранного 12-м кеглем шрифта Times New Roman.

Получив эссе, изучите их и оцените, **как часто сотрудники упоминали в своих сочинениях компанию**, связывают ли они каким-либо образом достижение своих целей с ней. Если как минимум 35% авторов эссе хоть как-то упоминали компанию, это хороший знак. Скорее всего, атмосфера в компании позитивная. Если же компания упоминается реже, то, вероятно, эмоциональный климат в коллективе не самый лучший, так как для большинства сотрудников работа в компании, скорее всего, не очень ценна (поскольку в основном не связана с жизненными целями).

Важные выводы

1. Есть тесты и опросники, с помощью которых можно выяснить, какие настроения господствуют в коллективе. Но используйте не один тест, а несколько, чтобы получить объективную картину.

2. По текучести персонала и уровню абсентеизма можно судить о том, каков психологический климат. Берите данные минимум за два года и смотрите динамику.
3. Отдел, в котором большая часть сотрудников работает больше пяти лет, может быть источником негатива. Не позволяйте им работать в группе.

Чтобы выяснить, по какой причине/причинам в компании неблагоприятная атмосфера, нужно:

попросить сотрудников нескольких подразделений ответить на вопросы 2-3 тестов на оценку психологического климата в коллективе

узнать, о чем сплетничают сотрудники – о любовных похождениях и семейных радостях или о зарплатах;

организовать в компании опрос вовлеченности персонала

использовать все вышеперечисленные способы