

так более широкий перечень расчетных таблиц для диагностирования финансового состояния предприятия, основываясь на мировом опыте и международных стандартах.

Таким образом, предложенные дополнения к регламентированному отчету «Бухгалтерский баланс» типовой конфигурации «1С: Бухгалтерский учет» позволят на основе реальных учетных данных оперативно провести анализ ликвидности баланса, оборачиваемости активов и пассивов, облегчат понимание целостности имеющейся информации, тем самым, обеспечив своевременное принятие наиболее обоснованных управленческих решений.

Литература

1. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд./ Г.В.Савицкая. – Мн.: ООО «Новое знание», 2001.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001.
3. Шуремов Е.Л. Информационные технологии финансового планирования и экономического анализа: Практическое пособие. – М.: ООО «1С-Паблицинг», 2003.

УДК 316.343.653

Ковальчук О.И., Куликов А.С.

Научный руководитель: асс. Иванов М.Б.

ФАСИЛИТАЦИЯ КАК СПОСОБ ПРЕОДОЛЕНИЯ ПРОБЛЕМ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЯХ НА ПРИМЕРЕ ДАТСКОЙ КОМПАНИИ NOVO NORDISK

Целью данной работы является рассмотрение опыта решения проблем кросс-культурной коммуникации на примере датской биотехнологической и фармацевтической фирмы Novo Nordisk. Беларусь все активнее включается в мировые процессы глобализации. Отечественные предприятия создают подразделения за рубежом, превращаясь, таким образом, в транснациональные компании (ТНК), зарубежные ТНК открывают филиалы у нас. Одной из важнейших проблем менеджмента, с которой столкнулись ТНК в мировой экономике, — это перенос ценностей компании из штаб-квартиры в филиалы. Он должен осуществляться таким образом, чтобы ценности не казались навязанными сверху; ценности компании не противоречили местным ценностям; филиалы не просто идентифицировали себя с новыми ценностями, но и положительно относились к способу их передачи.

Ценности не только отражают корпоративную культуру, в них также зафиксирован общий подход ТНК к бизнесу. Ценности также являются чрезвычайно важным источником знания, отражающим позицию компании и восприятие ею самой себя. Не существует двух ТНК, имеющих абсолютно сходные ценности; также не похожи и их способы внутрикорпоративной коммуникации.

Novo Nordisk A/S была основана в 1989 г. в результате слияния двух датских фармацевтических компаний — Nordisk Gentofte и Novo Industri A/S, остро конкурировавших между собой. Обе компании были основаны в 1920-х годах и до момента слияния были мировыми лидерами по поставкам инсулина. Сегодня Novo Nordisk, чья штаб-квартира располагается к северу от Копенгагена, — одна из крупнейших мировых компаний, специализирующихся в сфере биотехнологии, второй в мире производитель инсулина, используемого при лечении диабета, и крупнейший в мире производитель ферментов для пищевой промышленности и производства бытовой химии. Novo Nordisk также производит гормональные гинекологические препараты, человеческий гормон роста и препараты для лечения гемофилии. В обозримом будущем корпоративная стратегия Novo Nordisk в значительной степени оп-

ределяется стремлением сохранить лидирующие позиции в производстве и распространении инсулина. Фармацевтический бизнес Novo Nordisk составляет 75% от общего объема ее продаж. Оборот компании в регионе составляет 1 млрд. 800 млн. долл.

Намерение улучшить коммуникацию и транслировать корпоративные ценности по миру привело к созданию рабочей группы из 14 человек, названных фасилитаторами. Как следует из самого названия, агенты изменений не столько принуждали к ним сотрудников, сколько способствовали естественному ходу событий. Прежде чем рассматривать истоки концепции фасилитации и того, как работают фасилитаторы, необходимо познакомиться с Принципами менеджмента Novo Nordisk, поскольку частично задача фасилитаторов состоит в пропаганде согласованности действий и, если это необходимо, вощерении послушания (исполнительности). «Послушание» — это, конечно, сильно сказано, однако не стоит забывать, что поскольку компания, работающая с биотехнологиями, производит товары для здоровья, сотрудники должны всегда помнить, что упрощения и допущение некомпетентности легко могут погубить репутацию компании или даже привести к судебным разбирательствам.

1. Каждое подразделение компании должно использовать лучшие приемы работы.
2. Каждое подразделение должно ясно осознавать объем своей ответственности и уровень решений.
3. Каждое подразделение должно иметь план работы, гарантирующий развитие его бизнеса, улучшение качества деятельности и рабочего климата.
4. Каждая рабочая группа и каждый сотрудник должны иметь перспективные цели в бизнесе и росте компетентности и в процессе своей работы своевременно получать обратную связь по поводу движения в намеченном направлении.
5. Каждое подразделение должно иметь план работы, гарантирующий развитие рабочих групп (команд) и отдельных сотрудников, учитывающий требования бизнеса и вклад каждого работника.
6. Каждый менеджер в своем подразделении должен использовать и поддерживать приемы работы, соответствующие законам, административным предписаниям и политике Novo Nordisk, а также следить за их соблюдением.
7. Каждое подразделение и каждый сотрудник должны знать, почему их работа нужна потребителям.
8. Требуя отчетов от сотрудников, каждый менеджер должен объяснить, как они будут использованы и в чем заключается ценность запрашиваемой информации.
9. Каждый менеджер должен постоянно поощрять активность сотрудников в решении проблем потребителей.
10. Каждый менеджер и каждое подразделение должны поддерживать проекты, предполагающие совместную работу нескольких подразделений, а также рабочие связи, способствующие общему делу.

Десять фундаментальных положений Принципов менеджмента Novo Nordisk (Источник: Novo Nordisk, 1997).

Задачей корпоративных аудиторов и фасилитаторов (в дальнейшем — просто фасилитаторов, как они были известны компании) была помощь менеджерам корпорации в передаче ценностей, заложенных в Принципах менеджмента Novo Nordisk, всем ее отделениям. Согласно стандарту ISO 9000, фасилитаторы приравнивались к ведущим аудиторам, а те из них, которые не имели соответствующей квалификации, проходили обучение. Фасилитация обозначает область деятельности фасилитаторов, а также специфическое взаимодействие с отделениями компании. Для большей ясности термином «фасилитация» мы будем обозначать сферу деятельности, а непосредственную работу с группой станем называть фасилитированием.

ЦЕЛИ И ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕДУРЫ ФАСИЛИТАЦИИ

В соответствии с идеологией компании фасилитирование описывается как структурированная, планомерная оценка влияния Принципов менеджмента Novo Nordisk на работу подразделения, а также реализацию проекта или процесса с целью повышения уровня согласованности и эффективности действий. В соответствии с этим положением фасилитация преследует две основные цели:

1. Оценку статуса Принципов менеджмента Novo Nordisk в подразделении и степени их использования в практической работе.
2. Обеспечение баланса между целями и задачами бизнеса, с одной стороны, и методами, посредством которых они реализуются, с другой.

Сами члены команды описывают деятельность фасилитации как состоящую из трех основных компонентов – пре-фасилитации, фасилитации и пост-фасилитации. Используя ключевые слова, их можно обозначить как оценку, содействие и помощь.

1. Посредством аудита / фасилитирования подразделений, заводов, филиалов непосредственно на месте оценивать, действительно ли там соблюдаются минимальные стандарты компании («основополагающие правила»); зафиксированные в Принципах менеджмента Novo Nordisk.

2. Предоставляя советы и помощь непосредственно на месте, содействовать отделению в исправлении выявленных несоответствий существующим требованиям.

3. Посредством выявленных местных успешных приемов работы помогать распространению опыта в организации.

Фасилитаторы всегда работают в парах, которые они называют «дуэтами». Чтобы обеспечить наилучшее сочетание профессиональных знаний, языков и знакомства с культурной спецификой конкретного подразделения, состав дуэтов постоянно меняется. Не все фасилитаторы верят, что необходимо подбирать наиболее подходящий дуэт, хотя некоторые из них признают, что фасилитации в Азии проходят лучше при участии азиатских коллег.

ПРОЦЕСС ПРЕ-ФАСИЛИТАЦИИ

Фасилитаторы должны собрать и усвоить подробную исходную информацию об отделении компании: схематическое представление структуры отделения; список сотрудников (имя, должность, дата приема на работу); результаты прежних аудитов или проверок (стандартизованный процесс Novo Nordisk); результаты опроса по поводу климата в отделении; миссия отделения и / или его цели; бизнес-план отделения.

Штаб-квартира старается подобрать для каждого отделения наиболее подходящий дуэт фасилитаторов. На подготовительной стадии работы дуэт должен контактировать с руководством подразделения.

ФАСИЛИТИРОВАНИЕ

Фасилитаторы прибывают в подразделение. Обычно первое собрание проводится с участием местного руководства, подтверждающего соглашения, достигнутые на этапе планирования (цели, объем фасилитирования, последующая работа и практические вопросы).

Фасилитирование имеет четыре аспекта. Первый аспект их работы - сбор фактов. Эта фаза включает интервью, наблюдение за процедурами и, возможно, проверку результатов (техническую, коммерческую или административную), т.е. в основном связана с получением фактических данных и т.п. Наиболее продуктивная форма работы на этом этапе — интервью, но стандартной процедуры для них не существует. Иногда интервью проводят оба фасилитатора, иногда они работают независимо. В самом интервью могут участвовать один или несколько респондентов; все зависит от обстоятельств и пожеланий руководителя подразделения.

Второй аспект — внимательное изучение документации. Статус фасилитаторов позволяет им требовать сведения о должностных обязанностях, перспективные планы или оценки работы, бизнес-планы; протоколы заседаний.

Третий аспект фасилитирования — выявление наилучших приемов работы (identifying better practice). Основная задача фасилитаторов — выявление примеров наиболее успешной работы, хороших идей, новых прикладных направлений, новых подходов к маркетингу, которые можно было бы перенести в другие отделения компании. Фасилитаторы активно работают, желая, чтобы примеры удачной практики стали известны во всех отделениях компании, которым они могли бы пригодиться, и тем самым осознать себя в качестве элемента механизма мирового масштаба.

Четвертый аспект фасилитирования можно обозначить как завершение и отчет. Фасилитаторы готовят отчет по пунктам, намеченным при обсуждении программы работы с руководителем отделения и, возможно, его сотрудниками. Итоговый отчет предварительно согласуется с местным руководством по всем пунктам и подписывается фасилитатором и руководителем подразделения. Стороны также договариваются о наилучшем способе сообщения результатов фасилитирования сотрудникам подразделения, к работе которых это имеет отношение.

ПОСТ-ФАСИЛИТАЦИЯ

Если у подразделения возникают проблемы с выполнением плана (например, с соблюдением срока), то ответственное лицо должно заранее проинформировать фасилитатора об их причинах для согласования изменений в плане. В случае согласования всех пунктов фасилитирование считается законченным.

Фасилитация в Москве, несмотря на некоторые языковые проблемы в плане общения, была одной из самых продуктивных. Это означает, что подход, основанный на умении слушать и давать советы (а не указания), является ценной формой совместного научения для русских, которые, как известно, испытывают антипатию к тому, что «премудрые» западники считают их людьми второго сорта в своей собственной стране. Чисто личностно два азиатских фасилитатора с трудом приспосабливались к менее формализованному и более свободному стилю ведения дел в Скандинавии. В Дании встречи происходили в повседневной одежде (фасилитаторы не датчане должны были кое-что себе прикупить для фасилитации в Скандинавии); однако в более формализованных деловых культурах, например Японии или Германии, надевались более строгие костюмы. Большую проблему при кросс-культурном научении представляло правильное использование имен, фамилий и титулов. Общаясь со своим вестернизированным коллегой-японцем, фасилитаторы могли называть его просто по имени. Но они не могли и помыслить об этом (даже используя вежливую приставку «сан»), обращаясь к молодому японцу в присутствии его сослуживцев. В Индии в присутствии «простых смертных» с титулами нужно обращаться очень осторожно. Например, довольно рано было обнаружено, что фасилитации в Азии (включая Индию), проходят лучше, если в дуэте участвует малаец или японец. Дуэты из европейцев или американцев казались излишне дидактичными и напористыми. Для всех европейских и американских фасилитаторов межличностные отношения в культурах, организованных более иерархично, особенно в присутствии людей младшего возраста, были особенно трудны для освоения. Датские фасилитаторы, воспитанные и учившиеся в стране, в которой неформальность отношений (как правило) является способом жизни, находили, что приспособление к более формализованным культурам — очень сложный процесс. Свободный датский стиль в директивных культурах может быть истолкован как недостаток профессионализма.

Опыт Novo Nordisk показывает, что вводить схемы совместного использования знания затруднительно, когда руководство не пользуется доверием своих подчиненных. Один

из замечательных результатов Novo Nordisk — это то, что в течение одного года фасилитаторы смогли заявить о себе и в большой степени погасить негативные чувства в свой адрес. В каком-то смысле они непосредственно помогали укреплять репутацию корпоративного менеджмента в компании. В результате фасилитации наилучшие способы работы распространились по всему миру от одного подразделения к другому. Иначе говоря, фасилитаторы извлекали из каждого подразделения скрытое (неявное) знание и передавали в другие структуры как знание явное, общедоступное. При этом оно впоследствии могло обрести неявными наслоениями с учетом местной специфики.

Литература

1. Гестеланд Ричард. Кросс-культурное поведение в бизнесе. / Пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. — 288с.
2. Холден Найджел. Кросс-культурный менеджмент. Концепция когнитивного менеджмента / Пер. с англ. проф. Б.Л. Еремина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. — 384 с.
3. Материалы компании Novo Nordisk.

УДК 331.108.26

Ковальчук О.И.

Научный руководитель: асс. Иванов М.Б.

ХЕДХАНТИНГ: ПРИНЦИПЫ, ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Кадры — постоянная проблема любого руководителя. И если о традиционном подборе — рекрутинге — написано немало книг, то о хедхантинге — подборе «ключевого» персонала и лучших менеджеров — ничего.

Между тем, заказчики, воодушевленные успехами персонала своих служб, а может быть, желая сэкономить средства, требуют от них самостоятельного поиска и подбора топ-менеджеров.

Но до сих пор эта область остается сферой секретов компаний executive-search — компаний, которые «охотятся за головами», «охотятся за звездами».

Сразу оговорюсь — специалисты, работающие в области подбора персонала, чаще используют термин executive-search как наиболее четкий и емкий. У нас же большее распространение получил другой термин — хедхантинг. При этом, в деловом русском языке хедхантингом называют и собственно технологию executive-search, и один из этапов работы по этой технологии, и вид агентств по подбору персонала, и сегмент услуг по подбору персонала. Поскольку в академических словарях ни тот, ни другой термин не зафиксирован, и, стало быть, их употребление не устоялось, я буду использовать executive-search и хедхантинг как синонимы.

Во многих странах executive search — если не новейший, то все таки мало распространенный и малопонятный способ подбора специалистов. На сегодняшний день, реально существует три технологии подбора кандидатов: скрининг, рекрутинг и executive search.

Скрининг — «поверхностный подбор», подбор по формальным признакам: образование, возраст, пол, примерный опыт работы. В результате, получив массу резюме, отбор осуществляет сам заказчик, а кадровое агентство выполняет роль поставщика относительно подходящих кандидатов. При этом вероятность удачного «закрытия» вакансии примерно равна 3%, т.е. 1 из 30 отобранных кандидатов сможет соответствовать заданию заказчика.

Рекрутинг — «углубленный подбор», подбор с учетом особенностей личности и деловых качеств кандидата, осуществляемый рекрутинговым агентством по базе кандидатов