

КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС – ВАШ ГЛАВНЫЙ ВРАГ?

Руководство отечественной компании-разработчика компьютерного программного обеспечения оказалось перед задачей: разработать систему привлечения и «удержания» квалифицированного персонала по вакансии «Специалист по установке и демонстрации ПО». Текучесть таких сотрудников стала обычным явлением.

ПРИЧИНЫ РАЗОЧАРОВАНИЙ

Приходя в организацию, новый сотрудник как правило имеет завышенные позитивные ожидания от будущей работы и недооценивает возможные проблемы (если было бы наоборот, то кандидат вряд ли бы принял предложение о работе). Однако, по мере адаптации к новой деятельности, сотрудник сталкивается с различными трудностями, которые не казались ему серьезными на этапе принятия решения. Отсюда возникает несоответствие между ожидаемым и действительным, которое приводит к разочарованию, психологическому дискомфорту и возникает вопрос «Правильно ли я сделал, что устроился на эту работу?». Такая ситуация получила у известного социального психолога **Леона Фестингера** название «когнитивного диссонанса». *Когнитивный диссонанс – это состояние психологической напряженности (дискомфорта), которое возникает у человека в процессе оценки правильности принятого ранее решения при появлении новых и неожиданных сведений, свидетельствующих «против» выбранной альтернативы.* Попав в ситуацию наличия когнитивного диссонанса, которая является дискомфортной, человек пытается уменьшить диссонанс и добиться консонанса – соответствия.

Общий принцип разрешения когнитивного диссонанса заключается в том, что человек может либо «пассивно» изменить либо свое отношение к ситуации, как бы одеть «розовые очки», либо «активно» отказаться от принятого решения, в нашем случае это уйти с работы. Затруднение руководителя здесь может быть сформулировано следующим образом: как помочь сотруднику "пассивно" разрешить когнитивный диссонанс, связанный с периодом "адаптации" к деятельности, насыщенной неудачами?

ПРИНЦИПЫ КАДРОВОЙ РАБОТЫ С АГЕНТАМИ

Теория когнитивного диссонанса может подсказать нам принципы организации кадровой работы с агентами, помогающие последним разрешать свои сомнения, не отказываясь от новой работы.

Принцип 1. Формирование адекватных ожиданий относительно будущей деятельности. Кандидат получает не только позитивную информацию о вакансии, ему так же сообщается о возможных трудностях и организационной поддержке по их преодолению. Это помогает кандидату взвесить возможные плюсы и минусы обеих альтернатив и принять решение, о котором он не будет в последствии жалеть, иными словами, уменьшить силу диссонанса до его наступления.

Принцип 2. Объективация принятого решения. Отношение сотрудника к собственному решению во многом определяет тот путь, которым в последствии будет разрешаться когнитивный диссонанс. Чем более ответственно решение принято, тем больше человек будет за него держаться. Если же человек действует не принимая конкретного решения, то ему очень легко разрешить диссонанс «активно» и уйти из организации. Таким образом, нужно повысить субъективную ответственность за принимаемое решение.

Принцип 3. Разграничение неуспехов в деятельности, которые происходят не по вине сотрудника и неуспехов, которые можно устранить. Сотрудник переживает как сомнения в своих силах, так и отсутствие успехов своих настоячивых действий. Использование данного принципа позволит помочь сотрудникам создать свой собственный информационный фильтр, позволяющий значительно уменьшить силу когнитивного диссонанса в ситуации несоразмерности усилий и затрат.

Принцип 4. Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности. Человек, впервые устроившийся работать агентом, сталкивается с неоднозначным отношением окружающих к агентам и агентской деятельности. В этой связи возникает необходимость поддержать позитивное отношение человека к своей работе. Это можно сделать, если помочь сотруднику осознать собственную компетентность в данной деятельности.

Принцип 5. Обеспечение сотрудников дополнительной информацией и организация обмена опытом на первых этапах. Сотрудник в начале новой деятельности стремится найти ответы на ряд вопросов: почему он терпит неудачи, что с этим можно сделать, преодолели ли эти неудачи другие, что интересного можно найти в этой деятельности? Если человек сможет найти ответы на эти вопросы, то уверенность в принятом решении возрастет, а сила когнитивного диссонанса уменьшится. Таким образом, необходимо создать условия, в которой сотрудники смогут найти ответы на эти вопросы. При организации обмена опытом с успешными агентами, сотрудники получают дополнительную позитивную информацию.

Принцип 6. Разнесение во времени обсуждения успехов и неудач. Данный принцип предполагает, что в ситуации обмена опытом необходимо отдельно рассматривать успехи и неудачи, разнося их во времени. Это ограничение прежде всего связано с тем, что рассмотрение неудач носит «инструментальный» или «технический» характер и направлено, прежде всего на обучение новым умениями и поиск путей преодоления затруднений. Обсуждение же позитивного опыта носит прежде всего эмоциональный характер и направлено на мотивирование сотрудников и объективацию их успехов в группе агентов.

ВНЕДРЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ

Принципы организации работы с персоналом, направленные на «пассивное» устранение когнитивного диссонанса, послужили основанием для изменения четырех существующих кадровых процессов: процедур привлечения персонала, обучения персонала, системы мотивирования персонала, системы карьерного роста.

Модификация первая: Привлечение персонала. В двухтактную схему привлечения персонала: подача рекламы и собеседование с кандидатом по телефону (где руководитель принимал решение о найме на работу) мы добавили третий такт – модифицированное очное собеседование с кандидатами. Традиционно в процессе собеседования решаются две задачи: оценка кандидатов при приеме на работу, и краткое знакомство кандидатов с предстоящей работой. Однако, проблемы привлечения и удержания сотрудников на агентской должности, а также принципы организации кадровой работы, построенные на концепции когнитивного диссонанса, послужили основанием для постановки дополнительных задач перед собеседованием:

Сформировать адекватные ожидания относительно будущей деятельности. Эта задача решалась следующим образом. Кандидатов просили рассказать об их ожиданиях относительно будущей работы и затруднениях, с которыми, по их мнению, они могут столкнуться. После этого руководитель рассказывал об их функциях, оплате труда и затруднениях, с которыми сталкиваются новые сотрудники в первый месяц работы. Далее он представлял программу, которая включала в себя перечень мероприятий организационной поддержки для преодоления этих затруднений (обу-

чающие семинары по продукту, тренинги коммуникативных умений, аттестация и сертификация по продукту, встречи для обмена опытом). В программе указывались цели мероприятий, обсуждаемые вопросы и сроки их проведения. Таким образом, кандидаты, получив информацию о трудностях и способах их преодоления, могли сознательно сделать выбор, о котором не пожалели бы в последствии.

Объективировать принятое кандидатом решение. Эта задача решалась посредством подписания трудового договора в конце собеседования после взаимного согласия обеих сторон. Во-первых, договор придает уверенность кандидату в серьезных намерениях компании. Во-вторых, подписание договора является символом объективированной (публичной) ответственности кандидата за принятое решение, от которой не так легко теперь отказаться. Как говорится в русской пословице: «Что написано пером, то не вырубишь топором». При этом подписанный договор говорит не только о серьезных намерениях компании, но и о серьезных намерениях кандидата.

Итак, в результате модификации собеседования и включения его в процесс привлечения персонала, в среднем, из 20 кандидатов, согласившихся придти на встречу – приходило 15-16 человек, из пришедших на собеседование на обучение приходило 12-14 человек. Таким образом, мы решили первую проблему – подбор квалифицированного персонала на мало привлекательную вакансию и заложили фундамент для борьбы с «текучкой» в период «адаптации» к новой деятельности.

Модификация вторая: Обучение персонала. Первоначально внутрифирменная подготовка новых сотрудников осуществлялась в форме лекций-семинаров по продукту, общей длительностью около 5 часов. Обучающий рассказывал новым сотрудникам о технических характеристиках и возможностях предлагаемых программных продуктов, особенностях и проблемах при их установке. В завершении лекции-семинара обучающий имитировал демонстрацию программного продукта для клиента. После обучения, сотрудники начинали самостоятельный поиск клиентов. Первые выезды новых сотрудников к клиентам проводились совместно с руководителем отдела прямых продаж либо с одним из сотрудников фирмы, занимающихся работой с дистрибьюторами.

Проблема высокой текучести сотрудников на агентской должности послужила основанием для модификации существующей системы внутрифирменного обучения, которая была осуществлена при использовании следующих принципов организации кадровой работы:

Разграничение успехов в деятельности, которые происходят не по вине сотрудника, и успехов которые можно устранить. Этот принцип реализовывался в следующих процедурах. До начала работы помимо обучения по продукту, агенты проходили трех часовой вводный инструктаж по поиску клиентов. После двух недель работы новых сотрудников приглашали на встречу, посвященную выявлению и анализу затруднений, возникающих в ходе их деятельности. Обсуждение проходило в группах по 6-8 человек. Участников просили на листках бумаги написать 3 причины, которые, по их мнению, препятствуют эффективной работе (Каждую причину необходимо написать крупными буквами на отдельном листе бумаги). Затем ведущий собирал листы бумаги и предлагал участникам совместно обсудить каждую причину и отнести ее к тому или иному типу затруднений: затруднения в общении с клиентом (устраняемые/не устраняемые); технические затруднения при установке ПО (устраняемые/не устраняемые); другое (устраняемые/не устраняемые).

Обеспечение сотрудников дополнительной информацией и организация обмена опытом на первых этапах. Инструментально этот принцип реализовывался следующим образом. После классификации проблем, организовывалась совместная с обучающим по продукту дискуссия о возможных способах устранения технических затруднений (связанных собственно с работой и установкой программных продуктов). Все принятые предложения фиксировались на ватмане, ход групповой дискуссии за-

писывался на диктофон. Ведущий оформлял результаты работы группы в печатном виде, и передавал их участникам дискуссии. Несколько дней спустя, проводился тренинг по развитию коммуникативных умений и обучению техникам продаж, который строился на основе запросов сотрудников. По окончании тренинга участники получали методические материалы по технике продаж и самостоятельному развитию коммуникативных приемов для работы с клиентами.

Модификация третья: Система мотивирования сотрудников. Первоначально системой мотивации сотрудников была исключительно система оплаты труда (агентские проценты за совершение сделки). Система оплаты труда была привязана к успешным продажам, следовательно, являлась мотивирующей только после совершения сделки. Сотрудник опять попадал в замкнутый круг – чтобы оставаться в компании и успешно работать нужен стимул, но чтобы получить этот стимул, необходимо совершить хотя бы одну продажу (остаться в компании и успешно работать). Таким образом, возникла необходимость в построении процедур вне экономического мотивирования (стимулирования) сотрудников. Эта проблема решалась при использовании следующего принципа организации кадровой работы:

Разнесение во времени обсуждения успехов и неудач и организация обмена опытом. Встречи по обмену опытом носили прежде всего мотивирующий, а уже затем обучающий характер. Это реализовывалось следующим образом. За несколько дней до назначенной встречи нескольких успешных сотрудников просили вспомнить и описать сложную ситуацию, в которую они оказались при демонстрации ПО и то, каким образом они из нее вышли. (Описание ситуации осуществлялась по «путеводителю», разработанному ведущим.) Встреча по обмену опытом начиналась с того, что группу разбивали на две подгруппы. Специалист рассказывал (либо разыгрывал с кем-то) проблемную ситуацию. Далее двум группам формулировалась задача – продумать и представить вариант выхода из этой ситуации. После представления вариантов, «автор» ситуации предлагал свой вариант выхода из ситуации, который он использовал на демонстрации. Такой рассказ о своих успехах был сильным мотивирующим событием для успешного агента: это позволяло ему в выгодном свете предстать в группе сотрудников отдела прямых продаж и, выступив экспертом, повысить свой авторитет и статус.

Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности. Другие, не столь успешные ранее сотрудники, поощрялись к поиску самостоятельных путей выхода из проблемных ситуаций, им не «навязывалось» сразу готовое решение эксперта, а предлагалось совместно рассмотреть варианты. Отметим, что в первое время проблемы носили сугубо «технический» характер, так как агенты еще не освоились со своим продуктом. (Например, программное обеспечение «конфликтовало» с какой-либо программой, установленной на компьютере клиента, что затрудняло установку). При таких, типичных для данной работы ситуациях, агенту требовалось не только проявить коммуникативные навыки и «договориться» с клиентом, но и технически решить возникшую проблему. Наличие технических затруднений, оказалось очень выигрышным для мотивирования агентов: это позволило сформировать у них позитивную принадлежность к разряду «технарей» и «компьютерщиков», а свою работу расценивать, как требующую технических знаний и компетентности.

Каждая встреча по обмену опытом длилась 2 часа и состояла из 3-х ситуаций. Две первых проблемные ситуации предлагались успешными сотрудниками и имели эффективный выход. Встреча по обмену опытом завершалась следующим образом. Один из участников, желавший проанализировать свои ошибки и возможные стратегии поведения, предлагал проблемную ситуацию, из которой он не нашел эффективного выхода. Группа совместно обсуждала возможные пути выхода из этой ситуации. По итогам работы группы ведущий оформлял полученные результаты в печатном виде и передавал их участникам встречи.

Модификация четвертая: Система карьерного роста. Первоначально система карьерного роста внутри отдела прямых продаж, как таковая отсутствовала. Имелась лишь процедура аттестации по техническим знаниям о продукте. Новый сотрудник допускался до самостоятельных выездов к клиентам только после успешного прохождения аттестации. Решение о расширении отдела с одной стороны и текучесть персонала с другой стороны, послужили причинами модификации системы карьерного роста. Система карьерного роста и соответствующие процедуры строились на основании следующего принципа:

Выделение «зон компетенции» в агентской деятельности. Данный принцип реализовывался в следующих процедурах. Во-первых всем сотрудникам отдела прямых продаж сообщалось, что проводится конкурс на следующие позиции: «Ведущий технических семинаров», «Куратор группы», «Сопровождающий демонстрации новых сотрудников». Выигравшие конкурс сотрудники допускались к более квалифицированному типу работ, предполагавшими получение оклада дополнительно к агентским процентам.

Желающие попасть на данные позиции сначала проходили повторную (усложненную) аттестацию по техническим знаниям. Сотрудники, успешно прошедшие эту процедуру, получали Сертификат «Консультант по продукту». Сертификат был документом, подтверждающим, что агент является Специалистом по установке и эксплуатации программного обеспечения, выпускаемого этой фирмой. Если Сертифицированный специалист устраивался в последствии на работу в другую фирму, то последняя получала большие скидки на приобретение данного программного обеспечения. Таким образом, обладание Сертификатом само по себе было значимым для агента, поскольку повышало его «цену» как специалиста.

Обладающие Сертификатом агенты допускались к следующему этапу - психологическому тестированию, предполагавшему оценку выраженности качеств, необходимых для успешного решения новых задач. По итогам аттестации и психологической оценки кандидатов принимались три типа решений: рекомендован безусловно, рекомендован при определенных условиях (предлагались мероприятия по развитию сотрудника), не рекомендован. Затем проводилась обратная связь с каждым кандидатом, на которой им сообщались результаты конкурса.