

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по материалу "Ресурсы" – 71062, 71065, 71075.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 18
(430)

2017

ЗАПАДНЫЕ ГУРУ В РОССИИ

Главная тема:

**ИДЕАЛЬНЫЙ ЗАМ НЕ ВСТУПАЕТ
В КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ
ПРОТИВОРЕЧИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ...**

Алексей Герин

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Увольнение Трапом директора ФБР — интересный кейс для бизнеса?

Вполне. Джеймс Коми сдал Клинтон, но не выразил лояльности победителю. Почему? Не исключаю, что он начал свою игру, обладая колоссальной базой информации на всех и вся в стране.

Такое бывало у фараонов, у царей, а уж в бизнесе — сплошь и рядом.

Разделяйте и властвуйте... Только так...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№18
(430)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом
Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Трибуна Директора

Идеальный зам не вступает в концептуальные
противоречия с руководителем...

Алексей Герин, «ТрансЛинк»

Большинство наших людей даже не догадываются,
что значит напряженно работать

Илья Каленков, ПАО «Европейская электротехника»

Бизнес-образование

Непрерывное образование в течение всей
жизни — основной вызов и тренд времени

Екатерина Ядова, Московский технологический институт

Бизнес-литература

Не верю! Как увидеть правду
в море дезинформации (глава 1)

Джон Грант

Гуру Бизнеса

Племя решает все

Дэйв Логан

Таланты

Готовых специалистов мы не ищем

Андрей Чернуха, ГК «АгроТерра»

Мотивация

Вся стая будет мотивирована, даже если только
одна птица долетит до середины Днепра

Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

Успешные предприниматели мира

Джанет Йеллен

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 08.05.2017 г.
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

стр. 4

Самый лучший подарок, который может сделать заместитель, — это время!



Алексей Герин,
«ТрансЛинк»

стр. 11

У большинства людей потеря работы не является чем-то важным...



Илья Каленков,
ПАО «Европейская
электротехника»

стр. 46

Агроном в поле сам определяет, подходит ли погода для выполнения операции, в какой день ему вносить удобрения и защиту, сеять сегодня или завтра...



Андрей Чернуха,
ГК «АгроТерра»

стр. 53

Практики мотивации не могут отмирать, так как они основаны на законах психологии, но они могут видоизменяться...



Дмитрий Жирнов,
«Бридж ту ЭйчАр»

Идеальный зам не вступает в концептуальные противоречия с руководителем...

*А есть ли на свете
идеальный зам?*

*Когда ваш зам
перерождается и
становится тормозом для
вас?*

Где и как искать замов?

*Три медведя в одной
берлоге — такое бывает?*



Алексей Герин

**президент
«ТрансЛинк»**

**Беседовала
Анна Бугримова**

УП Баффет всю жизнь работает с одним замом его же возраста — это феномен или лучший выбор?



умаю, не то и не другое, скорее всего, это совокупность выбора и удачи. Кардинально люди в жизни не меняются, поэтому так важно выбрать своего человека. А здесь играют роль два фактора — умение разбираться в людях и удача.

УП Какую роль вы отводите замам лидера?

— Вариантов сочетания размеров компании, сферы деятельности и особенностей внутренней среды может быть бесконечное количество, поэтому и роль замов может быть самой разной. В любом случае это всегда важный опорный элемент системы.

В целом основные направления деятельности первых заместителей в организации — это операционное управление и контроль над соблюдением высокого качества продуктов и оказываемых услуг. Особенно это касается средних организаций, таких как «Транслинк». Объем работ и количество сотрудников позволяют

моему заместителю быть в курсе текущих проектов и при необходимости решать внештатные ситуации. А таких в агентстве множество, ведь и суть бизнеса в том, чтобы максимально облегчить головную боль клиентам, в нашем случае — в части лингвистического сопровождения компании, и если клиенту понадобится перевести 2000 страниц к следующему дню, мы не можем ему отказать. Для таких проектов необходимы дополнительные нетривиальные решения, вот здесь и включается первый заместитель.

В целом же, вне зависимости от размера и сферы бизнеса, заместитель — это тот человек, который сосредоточен на ежедневной рутине управления организацией, что позволяет первому лицу задуматься о решении долгосрочных задач и вести бизнес из точки А в точку Б, обеспечивая непрерывный рост и развитие.

УП Какими качествами должен обладать зам?

— Заместитель, на мой взгляд, должен быть не только хорошим организатором, но иметь и предметные знания в какой-то области. Например, в «Транслинке» мой заместитель, кроме оперативного управления, является специалистом в сфере набора и управления персоналом. Поэтому помимо тактического управления ор-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ганизацией она продолжает курировать это направление. Это помогает ей лучше понимать людей, видеть их возможности, развивая таким образом организацию.

УГ Где и как искать зама? Как долго стоит проводить кастинг?

— Здесь нет четких правил, это действительно совокупность удачи и интуиции. В целом я считаю, что заместитель должен расти внутри организации. В этом случае он будет глубоко понимать все бизнес-процессы компании, внешние и внутренние факторы, влияющие так или иначе на функционирование и дальнейшее развитие организации.

Именно так происходит у нас: как я и упоминал, мой заместитель когда-то пришла обычным специалистом HR, сейчас, спустя более 10 лет совместной работы, она завоевала доверие и занимается решением оперативных вопросов.

УГ Когда и почему можно сказать, что ваш зам вам подходит?

— Для этого опять-таки нужно время и доверие со стороны руководителя: уйти от вмешательства в текущие процессы и проекты — доверить их заместителю. Если в этот период ключевые показатели деятельности бизнеса не упадут, а, возможно, и

вырастут, тогда можно с уверенностью сказать, что заместитель справляется со своими обязанностями. В ситуации с заместителем важно, чтобы была не просто психологическая совместимость, но и умение заниматься оперативным управлением компании и поддерживать заданные параметры выручки и прибыли. Еще один критерий, по которому можно понять, что заместитель подходит вам, это умение правильно делегировать задачи на нижние уровни управления, минимально искажая первоисточник.

Выбирать руководителей второго уровня, которые гармонично вписываются в корпоративную культуру компании и умеют при этом добиваться результата, признак того, что заместитель подходит вам и справляется с управлением компанией.

УГ А вы обязательно должны ему подходить или зам может всю жизнь терпеть вас за гонорар и бонусы или статус?

— Невозможно, на мой взгляд, заниматься чем-то только ради денег. Так как заместителя руководитель иногда может видеть чаще, чем родных, то же самое и со стороны заместителя: это просто необходимо — отдавать много времени работе, иногда гораздо больше, чем восемь часов в день. В таком режиме невозможно

работать за гонорар и бонусы, нужно получать как кайф от самой работы, так и от общения с руководителем. Любить сам бизнес, дело, которое вы делаете вместе. Более того, в современном ритме соблюдать некий баланс между работой и жизнью прак-

тически невозможно, на мой взгляд, более актуально понятие интегрированность. То есть вы не ждете десять часов, когда рабочий день закончится, чтобы начать радоваться жизни. Сегодня работа должна быть такой же любимой и неотъемлемой частью

САМЫЙ ЛУЧШИЙ ПОДАРОК, КОТОРЫЙ МОЖЕТ СДЕЛАТЬ ЗАМЕСТИТЕЛЬ, – ЭТО ВРЕМЯ!



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

жизни, в этом случае у вас будут и внутренняя гармония, и высокие результаты.

Зам — это тыл? Кладезь идей? Жилетка для плача лидера?

— Заместитель — это, безусловно, тыл. Он обеспечивает своего руководителя всеми необходимыми ресурсами для побед и самый главный ресурс — это время. Взяв на себя обязанности оперативного управления, заместитель дарит самый большой подарок — свободное время на решение стратегически важных задач.

Здесь под временем я подразумеваю не просто физически свободные от совещаний и подписания бумаг часы, но и мозг, свободный от оперативных задач, способный сосредоточиться на решении творческих нетривиальных планов по развитию и расширению бизнеса.

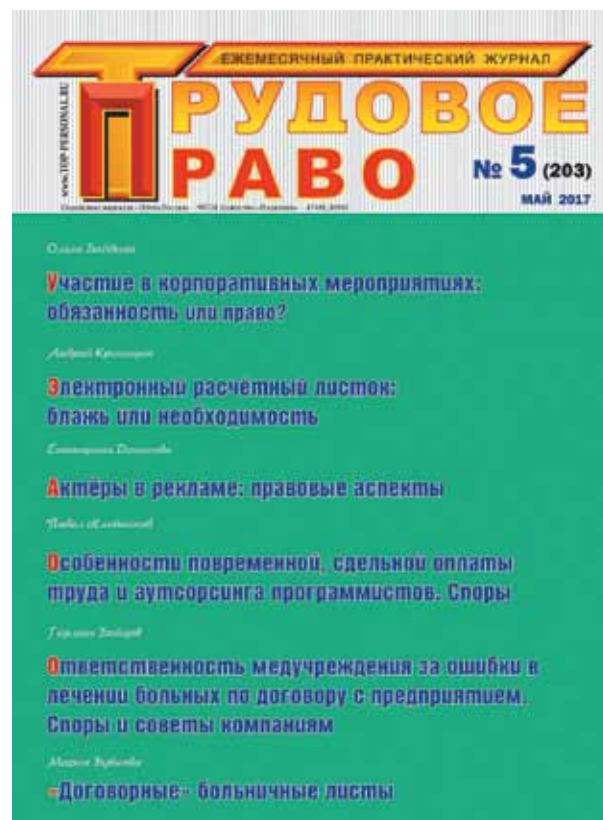
Рост бизнеса может потребовать нового зама? Что в этом случае делать со старым?

— Так как заместитель изначально — это специалист в чем-либо, то в этом случае его просто можно перевести на руководство конкретным сектором или создать для него проект по совершенствованию организации в какой-либо сфере. Либо вести за собой на повышение, закрепив

какой-то определенный функционал, давая возможность таким образом расти остальным.

Если со временем окажется, что зам сильнее, умнее, удачливее, дальновиднее лидера? Что делать в этом случае?

— Это находка для любого руководителя. В этом случае целесообразно открыть другое направление бизнеса под этого человека, позволить ему заработать и попробовать себя в качестве бизнесмена, а руководителю стать инвестором и партнером в его проекте. Но здесь важно отследить человека именно на этапе



взлета, наивысшей точке развития и предложить возглавить новое направление, в противном случае он просто уйдет.

УП Если лидер решил обновиться внутренне, то как быть с замом — нельзя же его принудить обновляться?

— Обновление может быть разное, если основная концепция бизнеса сохранена, то не нужно насиловать личность заместителя. Он может и должен жить и работать в своей парадигме.

УП Три медведя в одной берлоге — порой лидеру нужны несколько сильных замов. Что делать?

— Дать совсем разные направления или сделать прослойку между ними. Например, один отвечает за производство кроссовок, а второй — формы: вместе делаем форму для футбольной команды. В этом случае каждый не сможет завершить проект без второго члена команды, каждый отвечает за свой продукт, но при этом у них общая цель — произвести самую удобную/модную и т.д. футбольную форму.

Второй вариант — оба подчиняются некоему крутому инвестору и не пересекаются в процессе работы, а важные решения согласуются с этим «вожаком».

Третий вариант — один из медведей уходит искать новую поляну с ягодами или готовить берлогу для зимовки. Он делает это для всей команды, но результат деятельности этого участка только на нем, а вся команда продолжает работать в том числе и на его интерес.

УП Если зам трудоголик, то как его можно научить отдыхать для пользы дела?

— Человек сам определяет комфортную степень своей загруженности. Но если переработки начинают негативно сказываться на результатах, то можно вовлечь заместителя в отдых через корпоративные проекты, тренинги, совместный спорт — так делаем мы в «Транслинке», чтобы люди, в том числе и руководящий состав, заряжались позитивной творческой энергией. Таким образом можно помочь человеку переключиться и отдохнуть.

УП Должен ли зам копировать стиль управления лидера или, наоборот, он может быть противоположным по стилю?

— Заместитель не обязан копировать лидера, он может гармонично дополнять своим стилем отсутствующие навыки лидера, ведь идеальных руководителей не бывает. Но при этом важно, чтобы заместитель при-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



держивался общих целей и позиции лидера.

УП Почему в госуправлении замами становятся чаще не профессионалы, а однокурсники, земляки или просто друзья, родственники босса?

— Здесь все просто: госуправление так или иначе связано с политической борьбой, а в борьбе самое главное — верность членов команды, поэтому в условиях политической нестабильности руководители часто выбирают не по уровню компетенций, а по степени доверия.

УП Кросснациональные команды вроде как эффективнее обычных. Почему? Кто там может стать замом?

— Здесь важно понимать, для каких целей и под какие задачи собрана команда. Все индивидуально и зависит от задачи. Если стоит задача развить бизнес в Казахстане, то, безусловно, заместителем должен быть казах, который понимает местную ментальность.

Также особенности национального менталитета можно подбирать под функционал, например, особенность немцев — четкость и дисциплинированность, следовательно, целесообразно взять членов команды из представителей этой нации на тре-

бующий этих навыков функционал. В то же время нельзя ставить штампов — все люди индивидуальны и нужно смотреть способности конкретного человека и задачу: подходит ли он или нет для ее решения. Конечно же, сочетание многообразных точек зрения и видений решения проблемы всегда полезно. Но здесь нет универсальной формулы.

УП Опишите идеального зама в вашем понимании.

— Идеальный заместитель не вступает в концептуальные противоречия с руководителем и дополняет его, то есть обладает теми чертами личности, которых нет у руководителя. Заместитель должен обладать высокой работоспособностью и умением растить команду, быть верным. Можно быть высококласным специалистом, но при этом предать при первой возможности. Из такого человека никогда не получится заместителя.

* Алексей Герин, президент международного холдинга «ТрансЛинк».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.

Большинство наших людей даже не догадываются, что значит напряженно работать

*Бизнес Ильи развивается
в силу инжиниринговых
компетенций и лидерских
качеств основателей,
но они не забывают о
необходимости постоянной
подкрутка системы
управления*



Илья Каленков

**ПАО «Европейская
электротехника»**

Беседовала

Светлана Беженцева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как часто и по какому поводу вы коммуницируете с персоналом?



асто общаюсь с руководителями проектов. Это связано с тем, что у нас много ключевых клиентов, порой требующих оперативного принятия сложного решения. С остальными сотрудниками чуть реже. Но обязательным считаю отметить на коллективных мероприятиях их качественную работу, вознаградить за вклад в работу компании.

Я не могу и не обязан один везде и всегда принимать решения. Конечно, и мне требуется помощь компетентного специалиста. И это нормально. Нужно уметь делегировать полномочия. Нельзя заниматься всем одному одновременно. Большая часть контрактов, которые мы ведем, это нефтегазовые проекты и оборонка. Часто мы сталкиваемся с ситуациями, когда заказчик находится в Москве, стройка, например, в городе Усинске, а поставка оборудования может осуществляться из другой страны. Для успешной реализации проекта необходима очень четкая коммуникация между нашими офисами и офисами заказчика. И тут как раз без коллегиальности, в том чис-

ле и в принятии важного решения, не обойтись.

УП «Работать должен не ГД, а созданная им система управления»?

— Я был бы счастлив, если бы было так. Система управления — ключевая вещь, и она должна быть, без нее компания превращается в толпу народа.

Другое дело, что система управления, как любой механизм, требует постоянной корректировки. Это даже не контроль. Это умение анализировать ситуацию изнутри, сопоставив с внешними обстоятельствами, которые могут меняться радикально. Ключевая задача ГД — способность принимать решения в устранении этих неполадок, экстренной или плановой замене деталей в большом сложном механизме под названием «Европейская Электротехника». Поэтому есть масса примеров компаний, которых сгубило то, что они на протяжении всего существования действовали, не корректируя свое направление.

УП Что входит в ваши обязанности как руководителя?

— В моей работе есть три больших направления:

Финансы. В этом плане мне легко и надежно, потому что этим направ-

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ — КЛЮЧЕВАЯ ВЕЩЬ, И ОНА ДОЛЖНА БЫТЬ, БЕЗ НЕЕ КОМПАНИЯ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ТОЛПУ НАРОДА



Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лением мы управляем вдвоем с моим партнером Сергеем Дубенком. Он как финансовый директор и руководитель — блестящий специалист. Да, у нас есть бухгалтерский отдел, который занимается оплатами, налогами и т.д. А есть финансовый директор компании, который занимается стратегическим планированием и развитием компании в тандеме со мной. Все вопросы мы успешно решаем вместе уже чуть больше 13 лет.

важный блок. Топ-менеджмент, стратегически важный персонал собеседую лично.

УП Чем обусловлено развитие вашей компании?

— В первую очередь квалифицированными специалистами. Подбор качественного персонала — основополагающая задача генерального директора любой компании. Ни один

ЕСТЬ МАССА ПРИМЕРОВ КОМПАНИЙ, КОТОРЫХ СГУБИЛО ТО, ЧТО ОНИ НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО СУЩЕСТВОВАНИЯ ДЕЙСТВОВАЛИ, НЕ КОРРЕКТИРУЯ СВОЕ НАПРАВЛЕНИЕ

Управление продажами. Руководит этим направлением коммерческий директор. Он же ответственный и за региональные подразделения. Но ГД определяет общее понимание, куда компания движется, что она предлагает, на каком рынке она работает.

Персонал. «Ни одна компания не может развиваться быстрее, чем она нанимает правильных людей» и «Лучшее, что может сделать руководитель — это определить правильных людей на правильные позиции». Поэтому я считаю, что это наиболее трудный и

управленец, каким бы замечательным он ни был, не сможет выполнять все задачи одновременно. Поэтому хочу я или нет, но я вынужден делегировать огромное количество функций и полномочий московским и региональным руководителям. Я считаю, что мне повезло с людьми. В компании ПАО «Европейская Электротехника» работают профессионалы.

Но не стоит забывать, что без правильного направления любой профессиональный коллектив — это только толпа людей. Наша компания

успешно развивается еще и благодаря важным, необходимым этому рынку компетенциям. Мы востребованы. Мы предлагаем качественный товар, оказываем уникальные услуги. Мы единственные в своем роде, кто может оказывать комплексные решения. Мы финансово надежны: без кредитов и займов вывели компанию в разряд крупных. С нами удобно работать как крупным, так и очень крупным предприятиям.

ИТ Модель управления. Раньше она была демократическая, а сейчас?

— Модель управления в нашей компании не на сто процентов демократическая, но и не авторитарная, хотя за мной всегда остается право сказать: «Будет вот так». Другое дело, что я стараюсь не злоупотреблять этим правом. Опять-таки специфика компании не позволяет регламентировать деятельность руководителей проекта, в особенности на этапе поиска проекта. Он должен иметь достаточно полномочий, для того чтобы делать то, что должен, а не бегать к ГД каждый день, спрашивая о последующих своих шагах. В условиях, когда задача расплывчато-креативная, когда ее тяжело четко сформулировать, по-другому нельзя с людьми. В общих случаях задача формируется так: «иди в Газпром, добудь нам проект по энергетике». Идут и добывают.

ИТ Модели других компаний?

— Нужно понимать, что моделей построения российского бизнеса не несколько. Одна из самых распространенных — когда бизнес строится, условно говоря, через связи. Например: министр федерального правительства по совместительству владелец очень успешного энергетического бизнеса.

Есть совершенно другая модель — FMCG бизнес, например Procter & Gamble или O'KEЙ. Совершенно другая модель и по другим правилам живет.

У нас проектный бизнес, мы находимся посередине. Мы обладаем целым рядом инженерных компетенций, которые востребованы, при этом мы не можем отметить и построение связи с заказчиком.

ИТ Почему зачастую крупный бизнес терпит поражение?

— Бизнес в России всегда развивался по такой системе: кто-то попадает в ельцинскую когорту и на выходе получается ЮКОС, а кто-то вышел из западных компаний, например, мы — «Европейская электротехника». Но суть этого процесса всегда одна и та же: есть отец-основатель, который полностью погружен в свое дело, вокруг него группа сподвижников, и они вместе развивают бизнес. Как

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



только отцы-основатели начинают заниматься чем-то еще (кто-то уходит на покой, кто-то уходит в политику), бизнес, как правило, начинает разваливаться, если он не основан на каких-то глобальных вещах. Вот, например, «Норильский никель». Он был

выполнять лишь один, но выручка вырастет в десять раз. В этом случае бизнес целиком зависит от того, в каких отношениях находится руководство компании с Газпромом. Я знаю такие случаи, когда компании начинают обустройство месторождений и

БОЛЬШИНСТВО РОССИЙСКИХ ЛЮДЕЙ ДАЖЕ НЕ ДОГАДЫВАЮТСЯ, ЧТО ЗНАЧИТ НАПРЯЖЕННО РАБОТАТЬ

60 лет назад, и он есть сейчас. Завод не развалится никогда вне зависимости от того, кто им владеет. Но это совершенно специфическая область, которая живет своей жизнью.

А вот возьмем империю Ротенберга «Стройгазмонтаж»: я думаю, что если энергию и мощь этого человека оттуда как-то перенести на Луну, то бизнес рухнет. Всегда должен быть кто-то, кто двигает машину вперед.

УП Если бы ваша компания выросла в десять раз, изменили бы вы модель управления внутри компании?

— Добиться того, чтобы наша компания выросла в 10 раз, можно двумя путями. Первый: мы идем на подряд к Газпрому и строим «Силу Сибири». Тогда вместо ста проектов мы будем

заключают контракты, но потом что-то происходит, и компанию выгоняют с объекта. Не берусь комментировать, что происходит, но таких историй на рынке немало. При этом совершенно меняется устройство компании — не нужны продавцы, а исключительно производственное звено. На главенствующем месте будут выступать проектировщики, технологи, геодезисты, сметчики, строители, вплоть до бульдозеристов, которые будут прокладывать линию газопровода.

А второй путь заключается в увеличении количества людей, которые приносят эти проекты. Но это сверхтяжелая задача, потому что наши 20 ключевых руководителей проектов подбирались и выращивались годами. Не смотря на то, что в компании около 300 сотрудников, из них 80 ин-

женеров по продажам, которые работают одновременно более чем с 500 проектами разной степени сложности на территории России и за рубежом. Все равно ядро бизнеса — 20 силь-

молых. Если в программировании часто встречаются звезды, то, как это ни странно, найти хорошего кабельщика или хорошего наладчика — это целая проблема.

ЕСЛИ В ПРОГРАММИРОВАНИИ ЧАСТО ВСТРЕЧАЮТСЯ ЗВЕЗДЫ, ТО, КАК ЭТО НИ СТРАННО, НАЙТИ ХОРОШЕГО КАБЕЛЬЩИКА ИЛИ ХОРОШЕГО НАЛАДЧИКА — ЭТО ЦЕЛАЯ ПРОБЛЕМА

нейших менеджеров. Высокие компетенции топ-менеджмента позволили обеспечить четырехкратный рост выручки за несколько лет без привлечения кредитов и других видов заемных средств. В коллективе до сих пор есть сотрудники, которые в нашей команде уже 11-12 лет.

У С какими проблемами вы чаще всего сталкиваетесь?

— Проблемы российского бизнеса — они все плюс-минус одинаковые, всем они хорошо известны.

Если мы говорим в разрезе управления персоналом, то я часто сталкиваюсь с проблемой отсутствия хорошо подготовленных людей, особенно

Люди, которые у нас руководят этими подразделениями, — все с советских времен. Те, кто вырос из советской системы и понимают, что и как делать. И всех новых сотрудников нам приходится учить. Мы находим толковых людей у конкурентов и партнеров, предлагая им более выгодные условия работы.

А если говорить про персонал продающий, это еще больше проблем. На российском рынке что-то не так с трудовой этикой. У большинства соискателей очень четкая позиция: с работодателем мы сейчас поторгуемся, а дальше посмотрим, что я за эти деньги сделаю.

Более того, у большинства людей

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



потеря работы не является чем-то важным.

Профессиональная репутация не имеет почти никакого значения. Мне есть с чем сравнивать — в Европе

И дело не в условиях работы, потому что трудовая этика не связана с оплатой труда. Конечно, если платить человеку гроши, то и требовать с него ничего невозможно. Но если ему платить нормальную зарплату,

У БОЛЬШИНСТВА СОИСКАТЕЛЕЙ ОЧЕНЬ ЧЕТКАЯ ПОЗИЦИЯ: С РАБОТОДАТЕЛЕМ МЫ СЕЙЧАС ПОТОРГУЕМСЯ, А ДАЛЬШЕ ПОСМОТРИМ, ЧТО Я ЗА ЭТИ ДЕНЬГИ СДЕЛАЮ

примерно так же, хотя у них немного жестче с этим. В Америке же ситуация прямо противоположная. Большинство российских людей даже не догадываются, что значит напряженно работать. Я не видел более профессиональной страны, чем Америка. На каждом уровне профессионализм очень жесткое условие выживания. Если ты не соответствуешь, ты ничего не добьешься.

Америка в этом плане очень самобытная страна, у них издревле заведено, что труд — это все, ну и, конечно, устройство страны, которое не позволяет бездельничать. Или ты становишься асоциальным элементом.

при ее увеличении на 15 % сотрудник не будет работать на 15% лучше. При определенной позиции человека он будет работать так, как он работал, вне зависимости от того, сколько ты ему заплатишь. А если говорить про российское общество — ну это просто веками в российском человеке воспитывалось такое отношение к труду.

УИ В одном из своих интервью вы говорили о том, что у вашей компании нет конкурентов.

— В некотором смысле это правда. Раньше электротехнический рынок делился на две четкие, ярко выраженные категории: те, кто торгует,

либо те, кто работает руками, — электромонтажные компании, а дальше в стороне — проектировщики. А мы попытались все это смешать. Мы предлагаем комплексные решения. Когда мы выступаем подрядчиком, «Европейская Электротехника» в состоянии сделать все: спроектировать, произвести оборудование, привезти на объект, тут же смонтировать. Когда мы начинали, это было уникальной услугой. Сейчас ситуация изменилась, и многие пытаются воспроизвести нечто похожее. Но это не так просто, как кажется.

УП Каким должен быть успешный бизнесмен?

— Он должен быть увлеченным своим делом. Нет ни одного человека, который стал бы успешным в нелюбимом деле. Должно присутствовать понимание того, в каком направлении идешь, что ты делаешь и т.д. Но здесь огромную роль имеет и интуиция. Частенько люди приходят к успеху, не следуя каким-то определенным правилам, а доверяя своей интуиции. Общаясь с разными людьми, я могу сказать, что портрет успешного человека очень разный: есть и наглые, и интеллигентные, активные и пассивные, экстраверты и интроверты.

Для того чтобы понимать, как другие ведут бизнес, нужно очень глу-

боко в этот бизнес погрузиться. Все книги, которые пишут о развитии бизнеса и «пути к успеху» — это агитки. Я, будучи практиком бизнеса, понимаю, сколько тонкостей, нюансов. Хочу сказать, что порой сам руководитель не понимает, что он сделал для того, чтобы достичь успеха. Безусловно, здесь играет роль и фортуна. Например, Бил Гейтс. Кто может быть круче, чем он? Вот он создал Microsoft и Windows. А почему он не создал ничего сомасштабного? Или, например, Цукерберг. Та же история.

УП Ваши пожелания читателям?

— Работать лучше. Если мы говорим про соискателей и работников, то честное отношение к своей работе — это ключевой момент. Если у начальника присутствует здравый смысл, то он оценит и отметит правильное отношение к работе. Если он клинический идиот, тогда нужно срочно менять начальника.

* Илья Анатольевич Каленков,
ПАО «Европейская электротехника».

Журнал



2017 г.

Непрерывное образование в течение всей жизни — основной вызов и тренд времени

Эксперт не заостряет внимание на вечном отставании вузов от потребностей бизнеса, а, наоборот, прекрасно раскрывает перспективы образования нон-стоп и подстраивая вузов под нужды бизнеса.

Но позволим себе заметить (от редакции **ЭП**), что вряд ли вузы с госфинансированием станут меняться в сторону потребностей и вузов, и экономики.

Караван идет своей дорогой...

Екатерина Ядова

кандидат
социологических наук,
МВА, Московский
технологический
институт

Беседовала

Л. Попова

УП Как ректор вуза сегодня может лично повлиять на поворот высшего образования в сторону нужд бизнеса?

 ректор определяет стратегию развития вуза, поэтому в его руках наибольшая власть по части «поворота высшего образования в сторону нужд бизнеса». Преподавательский и административный состав вузов знает и понимает необходимость передачи именно важных для бизнеса знаний и навыков.

Но для «поворота высшего образования в сторону нужд бизнеса» мало стремлений вуза и лично ректора. Нужно иметь конкретные четкие формулировки потребностей бизнеса на текущий момент и прогноз потребностей на 5 лет вперед. Пока системной информации по этим критериям не хватает.

УП Какие программы обучения надо вводить для этого в вузах?

— Содержание каждой программы вуза должно учитывать практику применения, то есть фактические нужды бизнеса. Есть более практико-ориентированные дисциплины, например

ценообразование, есть менее — например, философия. Но, даже преподавая теорию, можно и нужно описывать ее соотношение с практикой.

Вводить новые программы можно, например, по предпринимательству, эмоциональному и ситуационному лидерству, бизнес-анализу / business intelligence. Но это все уже существующие направления, реализуемые в вузах.

УП Можно ли на рынке найти преподавателей для этого?

— Преподавателей на рынке очень много. И найти можно преподавателей, экспертов, практиков с любой спецификой.

Важно, что многие практики идут в преподавание. Кто-то делает это из-за того, что хочет нести знания людям, кто-то просто получает дополнительный доход. Здесь важно, что обучающиеся получают знания, напрямую связанные с актуальной практикой.

УП Какова цена вопроса? Какие ставки за час лекции приемлемы для практиков из бизнеса (маркетологи, управленцы, ай-ти...)?

— Цены за час работы преподавателя очень сильно разнятся. Можно встретить оплату в 300 рублей за

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



час, можно в 30 тыс. рублей за час. Высокие цены более характерны для известных практиков, «звезд» и гуру, могут включать индивидуальный консалтинг. Более скромные расценки чаще применимы в форматах удаленного взаимодействия.

В вузах преподаватели часто имеют преподавательскую нагрузку в рамках получаемой зарплаты. В этом случае не совсем корректно говорить о том, что преподаватель получает сколько-то за час (хотя формально можно и так рассуждать).

И все расценки, которые существуют, могут быть приемлемыми для практиков из бизнеса. Собственно, те практики, которые хотели бы делиться накопленными знаниями, получать клиентов из числа обучающихся у них, проводить вместе со своими студентами какую-то научную работу, часто готовы получать за час очень маленькие деньги или даже не получать их совсем.

Но если все же говорить о каких-то приемлемых «в среднем по больнице» значениях, то нужно сравнивать их с доходами, которые практик получает от своей обычной практической деятельности. Грубо говоря, если программист получает зарплату в 200 тыс. рублей в месяц и хочет посвятить субботу дополнительному заработку, он, вероятно, будет учитывать,

что его рабочий день стоит около 10 тыс. рублей.

При этом опыт показывает, что более качественно преподают не те из практиков, кто больше за это получает денег, а те, кто больше мотивирован внутренне. Искать таких преподавателей труднее, поддерживать эту внутреннюю мотивацию тоже не просто, но все это возможно. Качеству обучения это идет на пользу.

УП **Надо ли и как мотивировать самих студентов на то, чтобы они на выходе имели более приемлемые для экономики знания?**

— Когда речь идет о молодых студентах бакалавриата, их нужно дополнительно мотивировать на правильное получение ценных для практики знаний. Методов много. Часто их называют активными методами обучения. Общий смысл в том, чтобы учиться было интересно, информация была понятной, ценность ее для будущей работы и заработка очевидной. Преподаватели добиваются вовлеченности разными способами. Кто-то шутит и приводит яркие примеры из жизни, кто-то предоставляет много хорошо структурированной, глубоко проанализированной информации (которая может служить студентам и после завершения учебы). Важная роль у самих студентов. Стала уже расхожей фраза «нельзя научить, можно на-

читьСЯ». Склад характера, жизненная ситуация у студента... много что влияет на процесс обучения.

УП Какие фундаментальные знания при этом важно не потерять и дать студентам?

— Высшее образование закладывает систему получения, хранения и использования знаний. Для разных профессий базовые, фундаментальные знания отличаются. Где-то это высшая математика, где-то органическая химия, где-то анатомия, а где-то философия. Фундаментальные знания обязательны для того, чтобы получаемые в дальнейшем постоянным потоком практические знания можно было грамотно оценить, структурировать, перенести с чужого примера (бизнес-кейса) на свой, скорректировать. Кроме профильных фундаментальных знаний вуз еще учит учиться.

Современный тренд однозначно свидетельствует, что более успешными (и еще более здоровыми) будут те, кто быстро и постоянно учится в течение всей жизни.

УП Новые формы обучения — онлайн, видео, тренинги... как они могут помочь в этом?

— Новые формы обучения помогают максимально встроить обучение в нормальную жизнь обучающегося.

Экономить время на дорогу до вуза, учиться в любую освободившуюся минуту (даже в очереди к врачу). Еще новые формы обучения помогают существенно повысить эффективность обучения. Информация лучше усваивается и запоминается, потом ее легче применять на практике.

Например, уже эмпирически доказано, что дистанционное обучение на 6% более эффективно, чем очное, когда цель обучения — в усвоении набора знаний и фактов.¹

УП Стажировки в компаниях — идут ли на это компании (какие) и готовы ли к этому студенты?

— Да, идут. В России еще не в каждую компанию можно обратиться и получить информацию о существующих и привычных для компании формах и объемах стажировок. Но практика такая есть у многих крупных компаний. А с малыми и средними просто нужно чуть дольше согласовывать процедуру. Нужна только интенция от вуза или даже самого студента.

Практика стажировок известна во всех вузах, а в той или иной форме она применяется хотя бы потому, что

¹ 96 объектов — Дистанционное обучение в университетах и компаниях. The Comparative Effectiveness of WebBased and Classroom Instruction: Student Demographics vs. Learning Outcomes <https://my.cqu.edu.au/documents/103286559/103287445/SLEID-2010-328.pdf/c424c3a6-5703-41fb-9d4f-b6b0c6e6ecc5>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Леонид Михельсон



Михаил Фридман



Алишер Усманов



Владимир Потанин

НО ДЛЯ «ПОВОРОТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ В СТОРОНУ НУЖД БИЗНЕСА» МАЛО СТРЕМЛЕНИЙ ВУЗА И ЛИЧНО РЕКТОРА. НУЖНО ИМЕТЬ КОНКРЕТНЫЕ ЧЕТКИЕ ФОРМУЛИРОВКИ ПОТРЕБНОСТЕЙ БИЗНЕСА НА ТЕКУЩИЙ МОМЕНТ И ПРОГНОЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ НА 5 ЛЕТ ВПЕРЕД. ПОКА СИСТЕМНОЙ ИНФОРМАЦИИ ПО ЭТИМ КРИТЕРИЯМ НЕ ХВАТАЕТ



Геннадий Тимченко



Алексей Мордашов



Виктор Вексельберг



Владимир Лисин

это одно из требований к качественному обучению.

Студенты, у которых еще нет опыта работы, идут на стажировки довольно охотно. Те же, у кого уже есть стаж и место работы, смотрят на бренд компании и потенциальные знания, которые они могут приобрести.

УП Что делать с такой проблемой: многие выпускники вузов не могут выдержать 8-часовой рабочий день?

— Выдерживать рабочий день — это проблема личной эффективности и тайм-менеджмента. Если речь идет о том, как вузам помогать справляться с такой проблемой, то это обучение тому, как грамотно распределять рабочее время по заданным параметрам.

Но на самом деле с такой проблемой помогают справиться не только образовательные программы. Решению проблемы способствует забота об этом работодателя. Например, это может быть организация зон отдыха и спортивных занятий, размещение капсул сна, введение плавающего графика и контроль работы по результату, а не по времени в офисе, и многое другое. Сам сотрудник может расширять свои физические и умственные способности за счет спорта и других техник.

Есть люди, которые, не выдерживая 8-часовой рабочий день, выбирают свободную занятость. И это вполне в современном тренде. Например, Клаус Шваб² говорит о том, что вся экономика имеет тенденцию уходить от формата работы сотрудника на некоей должности по 8 часов в день в сторону подбора исполнителей конкретных проектов, по сути, из базы фрилансеров (из «человеческого облака»).

УП Корпоративные правила в компаниях разные. Как и кто может готовить к ним студентов?

— Корпоративные правила разные, но чаще всего в них есть нечто общее. Вот этому общему, например, бизнес-этикету и логичному изложению информации, можно и нужно учить в вузе. А нюансы корпоративной культуры можно изучить только в компании. Тут в помощь стажировки и программы обучения в корпоративных университетах при компаниях.

УП Почему в «Гугл», где 10 тыс. кандидатов на одну вакансию, текучка как везде?

— Верный термин «текучесть». И формулировка «как везде» некорректна. Текучесть в разных отделах и на разных должностях компании

² https://www.litres.ru/klaus-shvab/chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya/?_openstat=ZGlyZWN0LnIhbmRleC5ydTsxNzkzOTlwMzs0MDA3MjA1ODYyO3IhbmRleC5ydTpwcmVtaXVt&yclid=2389100200107973130

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Гугл» разная, далеко не везде «как везде».

При замещении вакансии в любой компании нового сотрудника нужно проверить на профессиональные навыки и еще на совместимость с корпоративной культурой. Где-то это получается лучше, где-то хуже. Всегда есть погрешность любых измерений и форм собеседований. Невозможно безошибочно на собеседовании (даже втором или десятом) определить, останется ли человек работать на долгий срок и будет ли он оптимален для компании на занимаемой должности. Плюс еще вмешиваются групповая динамика в коллективе, особенности личной жизни сотрудника. Факторов много.

УП Как заставить бизнес более лояльно и трепетно относиться к выпускникам?

— Заставить бизнес можно только высоким качеством подготовки выпускников и престижностью вуза. Просто вряд ли кто-то будет использовать термин «заставить» применительно к интересу в выпускниках Йеля или Гарварда.

В дополнение к качественной подготовке и работе над репутацией вуза

для бизнеса можно вести прозрачное информирование о нюансах подготовки в вузе, партнерскую работу в рамках формирования программ обучения и стажировок.

Бизнес должен знать, что выпускник хорошо подготовлен, и чем конкретно ценен данный конкретный выпускник. Для последнего подходит трекинг успеваемости, предоставление отзывов преподавателей, коэффициенты посещения занятий, рейтинг студентов на потоке и в группе. Бизнес России пока не активно запрашивает такие данные. Но вот, например, в Московском технологическом институте за счет развитой технологической платформы собирается большое количество ценных данных, которые по запросу студента могут быть предоставлены работодателю для подтверждения полученных знаний и качества обучения. Работодатель тоже может запрашивать данные о студенте, как, например, подлинность диплома о высшем образовании. Но тут тоже нужно учитывать законы о защите персональных данных.

За границей для многих вузов уже нормально собирать и предоставлять работодателям данные о текущих показателях обучения.

УП Корпоративные университеты и вузы — это две параллельные линии, которые никогда не пересекутся?

— Образование, в целом, развивается в сторону непрерывного образования в течение всей жизни. И индивидуальная траектория обучения для каждого человека будет включать и обучение в вузах, и обучение в корпоративных университетах, и еще многое другое. И программы обучения будут пересекаться, наслаиваться, дублировать и дополнять друг друга.

Для России на данный момент более привычно, что вузы дают теоретическое, фундаментальное, академическое высшее образование, а корпоративные университеты уже учат конкретным (требуемым бизнесу) практическим навыкам.

Но уже сейчас компании сотрудничают с вузами при разработке практико-ориентированных программ обучения. И это не только в США и Китае, в России тоже. Например, FinTech — очная магистратура РАНХиГС и Сбербанк.³

Так что у корпоративных университетов много разных направлений работы, и точек пересечения с вузами тоже достаточно.

УП Государственное и частное высшее образование — в чем разница для бизнеса? Как выглядит конкуренция в высшем образовании на самом деле?

— Для бизнеса нет разницы — государственный вуз или нет. Для бизнеса важно, насколько качественное обучение ведется в вузе. И многие считают, что госвузы, получающие большие федеральные деньги, больше вкладывают в качество, чем те, кто получает деньги только от поступающих студентов. Иногда это так, иногда нет. Надо смотреть на конкретное образовательное учреждение. Важно не то, государственный вуз или нет, а репутация вуза в целом.

Негосударственные вузы вынуждены выживать за счет спроса на их услуги. И это очень серьезный рыночный стимул для постоянной работы над качеством обучения и уровнем предоставления образовательной услуги.

УП Техническое оснащение вузов — каким оно должно быть в идеале?

— Идеальное техническое оснащение вуза включает рабочие места для студентов и сотрудников, укомплектованные современным оборудованием (в том числе технологиями дистанционной работы и обучения), плюс новейшее оборудование для реализации образовательных программ.

³ <http://bankir.ru/publikacii/20170125/gref-rekomenduet-10008509/>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Идеал для многих вузов недостижим. Причины три: финансовая, организационная и, можно сказать, философская. Финансовая — понятно: нужно оборудовать известное количество лабораторий и рабочих мест, и есть некий известный бюджет. Необходимо «уложиться». Включается режим экономии и «лучшее» превращается в «подходящее».

Добавим, что для того, чтобы иметь самое современное оборудование, нужно регулярно нести затраты на масштабное обновление, что в бюджет вуза не заложено.

Организационная причина в том, что можно было бы создать партнерские отношения с поставщиками разного оборудования и получать за небольшие деньги, бесплатно или взамен чего-то современное оборудование для обучающихся. Но мало кто этим занимается.

Плюс есть философская причина: «а зачем?» Кажется, что напрямую техническое оснащение каждого вуза и поддержание самого современного оборудования в лабораториях не влияют на показатели большого количества вузов. А обслуживание и охрана требуют дополнительных расходов даже помимо новых закупок. Вот часто такой вопрос и не возникает.

УП Экономика стремительно меняется (роботизация, аутсорсинг, телеработа — «Билайн» перевел почти всех на работу на дому, исчезновение профессий и неожиданное появление новых) — как вуз может сам все это отслеживать и реагировать?

— Может быть, за счет выполнения своей работы административным персоналом и профессорско-преподавательским составом. Отслеживать изменения и нововведения в своей профессиональной области не так-то и трудно.

УП Как вузы, которым государство выделило деньги на вхождение в мировые рейтинги, использовали их?

— Те, кому деньги выделены, сами планируют расходы с учетом критериев тех рейтингов, куда надо войти. Стандартный алгоритм, обычный бизнес-процесс. Есть методология оценки, вот по части повышения оценки по каждому критерию и ведется работа.

* Екатерина Ядова, кандидат социологических наук, MBA, проректор по дополнительному профессиональному обучению, руководитель MBA-программ Moscow Business School Московского технологического института.

Журнал



2017 г.

Роб Фитцпатрик

Не верю!

Как увидеть правду в море дезинформации



1. УДИВИТЕЛЬНЫЕ ОБЕЗЬЯНЫ: ОТКУДА МЫ?

В начале февраля 2014 г. состоялись дебаты между телеведущим Биллом Наем, популяризатором науки, таким Ученым Парнем, и Кеном Хэммом, основателем и президентом креационистской организации «Ответы Бытия». Помимо прочих видов деятельности, эта организация курирует Музей сотворения в Кентукки (среди его экспонатов люди, проживавшие бок о бок с динозаврами) и в настоящее время (конец 2014 г.) пытается собрать деньги на строительство копии Ноева ковчега в натуральную величину.

Тема дебатов звучала так: «В современную научную эпоху является ли со-



творение жизнеспособной моделью происхождения мира?» Разумеется, в шумихе, раздутой прессой вокруг дебатов, их изначальная тема была забыта, так что они преподносились уже как спор между эволюционистами и креационистами.

Во время дебатов Мэтт Стопера, журналист веб-сайта BuzzFeed, «попросил 22 людей, называющих себя креационистами... написать второй стороне сообщение/вопрос/замечание». Каких только вопросов там не было: от безумных до озадачивающих. Ниже приводится подборка тех, что привлекли мое внимание.

1. Является ли абсолютно нелогичной мысль, что Земля была создана такой, какая есть (деревья с кольцами, взрослый Адам и т. п.)?

2. Разве второй закон термодинамики не опровергает эволюцию?

3. Если Бог ничего не создал, то как появились первые одноклеточные организмы? Случайно?

4. Почему эволюционисты/атеисты/гуманисты отвергают идею Бога как творца, но принимают концепцию о том, что жизнь на Земле возникла благодаря внеземному разуму или другим внеземным источникам?

5. Почему мы нашли всего одного австралопитека Люси, хотя представителей всех других видов находили более чем в единственном экземпляре?

6. Если эволюция является теорией (как креационизм или Библия), то почему она преподается как факт?

7. Как можно созерцать мир и не верить, что кто-то его создал? Он потрясающий!!!

8. Касательно теории Большого взрыва... Откуда взялась звезда, которая взорвалась?

9. Как объяснить заход солнца, если Бога нет?

10. Как насчет ноэтики?

11. Поддерживает ли метаморфоз эволюцию?

И неизбежное:

12. Если мы произошли от обезьян, то почему же тогда обезьяны все еще существуют?

Приведенные комментарии интересны тем, что они, если отбросить совсем уж безумные, дают наглядное представление обо всей той хрени, которую креационисты неустанно — как бы часто ни опровергались их ложные представления — противопоставляют эволюции.

Давайте более пристально рассмотрим некоторые из вышеупомянутых вопросов. Прежде всего краткий комментарий по поводу вопроса №8: «Касательно теории Большого взрыва... Откуда взялась звезда, которая взорвалась?» О какой такой взорвавшейся звезде идет речь? Если этот человек хотел спросить «Как случился Большой взрыв?», подразумевая, что у всего должна быть причина, и, следовательно, должна была существовать некая материя, произведшая Большой взрыв, — то далее логично было бы поинтересоваться: «Откуда взялась эта самая материя?»



Не менее важен и вопрос о том, каким боком Большой взрыв связан с теорией эволюции, которая касается живых организмов на планете Земля¹.

ЕСЛИ ЭВОЛЮЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ ТЕОРИЕЙ (КАК КРЕАЦИОНИЗМ ИЛИ БИБЛИЯ), ТО ПОЧЕМУ ОНА ПРЕПОДАЕТСЯ КАК ФАКТ?

Это типичная семантическая игра, используемая нечестными людьми для оболванивания глупцов и, следовательно, глупцами для оболванивания самих себя.

Как мы уже видели ранее, слово «теория» имеет несколько разных значений. Употребляя фразу «У меня есть теория» в обычном разговоре, мы, как правило, подразумеваем под этим некую идею, предчувствие или точку зрения: «По моей теории детей должно быть видно, но не слышно».

Иногда мы используем это слово в чуть более серьезном контексте, давая,

как нам кажется, правдоподобное объяснение чему-либо. Если оперировать научными терминами, такую разновидность «теории» правильнее называть гипотезой. Человек, задавший приведенный выше вопрос, исходит из того, что теория эволюции относится именно к такой разновидности «теорий»: нечто гипотетическое, подтвержденное лишь скудными доказательствами.

Однако, говоря о теории эволюции посредством естественного отбора (равно как и о теории относительности, квантовой теории и прочем), мы вкладываем в это слово совсем иное значение. Как мы уже убедились в разделе про научный метод, принятая научная теория настолько близка к железобетонному факту, насколько сие в принципе возможно.

Это что касается слова «теория». Кроме того, вопрос неверно сформулирован и в другом смысле. Сама по себе эволюция не теория, а установленный факт. Мы не только видим эволюцию в действии, но и была убедительно доказана взаимосвязанность всех живых существ на генетическом уровне. «Теоретическим» аспектом остается естественный отбор. Эта теория впервые была выдвинута в XIX в. Альфредом Расселом Уоллесом с целью объяснить эволюцию. С тех пор в результате дальнейших научных открытий она претерпела корректировки, но до сих пор ее основы неизменны.

Что же Дарвин и Уоллес имели в виду, говоря о естественном отборе?

¹ Многие креационисты полагают, что теория эволюции посредством естественного отбора призвана объяснить происхождение жизни и даже возникновение Вселенной. А вот и нет: эволюционистов интересует лишь развитие живых существ. Но все равно креационисты постоянно требуют от биологов объяснить Большой взрыв; в конце концов, заявляют они, невозможно получить нечто (Вселенную) из ничего. Пожалуй, тут более компетентными окажутся физики. Физик-теоретик Лоуренс Краусс в 2012 г. написал книгу, посвященную ответу на этот вопрос, под названием *A Universe from Nothing: Why There is Something Rather than Nothing* (Краусс Лоуренс. Вселенная из ничего: Почему не нужен Бог, чтобы из пустоты создать Вселенную. — М.: АСТ, 2016). Правда, там порой попадаются сложные специальные термины, но объем книги небольшой, и она довольно интересная, так что усилия, затраченные на ее изучение, вполне оправданы.



По мере того как формы жизни производят новые поколения, между одной особью и другой неизбежно будут возникать незначительные различия. В некоторых случаях различие достаточно велико, чтобы называться мутацией — те самые двухголовые телята, о которых вы периодически слышите, представляя собой довольно экстремальные мутации.

Главная идея естественного отбора сводится к тому, что неблагоприятные мутации постепенно исчезают (такие особи, к примеру, не живут достаточно долго, чтобы размножиться), в то время как благоприятные признаки с большей вероятностью закрепляются. Теория Дарвина была доработана с учетом того, что процесс не ограничивается естественным отбором, другие факторы также вносят в него вклад. Поскольку Дарвин ничего не мог знать о генетике, он понятия не имел, как возникают мутации, и даже не догадывался, что гены — носители неблагоприятных признаков могут сохраняться у биологического вида, а не исчезать, если такой неблагоприятный признак не слишком значителен. Ведь при изменении условий существования такие признаки внезапно могут стать полезными.

Наглядный пример тому имел место в Великобритании, где власти запретили в 1950-е гг. использовать в домах угольные печи. До этого крылья бабочек, принадлежащих к виду под названием пяденица березовая, отличались

преимущественно темной окраской: это делало их менее заметными для птиц

на почерневших от копоти подоконниках и в прочих местах. После введения запрета на использование угля сменилось несколько поколений бабочек, и теперь уже крылья подавляющего большинства особей были светлыми, поскольку так птицам было сложнее различить пядениц на светлых поверхностях.

Итак, эволюция не теория, а факт жизни. А эволюция посредством естественного отбора не «всего лишь теория», а самая настоящая научная теория.

КАК ПОЯВИЛИСЬ ПЕРВЫЕ ОДНОКЛЕТОЧНЫЕ ОРГАНИЗМЫ? СЛУЧАЙНО?

Этот вопрос никоим образом не связан с эволюцией. Ведь та началась только после появления первых живых организмов².

Занимаясь исследованиями, посвященными эволюции, ученые изучают то, что происходит с биологическими формами, а вовсе не пытаются ответить на вопрос, как зародилась жизнь.

Путаница, вероятно, возникает из-за названия книги, в которой Чарльз Дарвин изложил гипотезу, которую они с Альфредом Уоллесом вывели незави-

² Можно сказать, что химические процессы, приведшие к появлению первого организма, представляют эволюцию в ином смысле слова, но это уже другая история.



симо друг от друга. Я имею в виду его работу «Происхождение видов путем естественного отбора, или Сохранение благоприятных рас в борьбе за жизнь» (1859), хотя обычно ее именуют просто «Происхождение видов». Многие думают, будто книга посвящена происхождению жизни. На самом деле она рассказывает о том, как появились биологические виды — почему в мире существуют миллионы различных видов живых существ, одни из которых более тесно связаны друг с другом, чем прочие.

Так как же все-таки возник первый живой организм? Хороший вопрос, ведь все мы — люди и бананы, бактерии и кенгуру, птицы и москиты — произошли от этого первичного организма. Пока что ученые не могут дать точного объяснения на этот счет.

Человек, задавший вышеупомянутый вопрос на дебатах Хэма и Ная, вероятно, думал, что поскольку наука не знает ответа, то остается лишь один-единственный вариант: первичный организм был создан Творцом, а не развился путем естественных процессов. Вот вам и пресловутый аргумент «Бог пробелов» в действии (см. с. 64).

Мало того, здесь также имело место искажение истины. Тот лишь только факт, что наука не в курсе, как зародилась жизнь, вовсе не означает, что ученые не могут предположить, как это могло произойти. В действительности было выдвинуто множество правдопо-

добных гипотез зарождения жизни, просто пока еще никто не знает, какая из них правильная, да и есть ли среди них верные вообще!

Ни один хороший ученый не станет отрицать создание первого живого организма как в принципе невозможное. Он лишь скажет, что в пользу данной гипотезы не существует доказательств.

РАЗВЕ ВТОРОЙ ЗАКОН ТЕРМОДИНАМИКИ НЕ ОПРОВЕРГАЕТ ЭВОЛЮЦИЮ?

В популярном изложении второй закон термодинамики гласит, что со временем все в мире — к примеру, ваша спальня — стремится к увеличению беспорядка. И человек, задавший этот вопрос, очевидно, подразумевает, что поскольку эволюция по определению является процессом упорядочения и организации, то она противоречит второму закону термодинамики; другими словами — она невозможна.

В действительности второй закон термодинамики гласит следующее: в изолированной (замкнутой) системе энтропия (это слово означает приблизительно то же самое, что и «дезорганизация») всегда возрастает. Под замкнутой понимается такая система, где энергия не поступает извне и не выходит наружу.

Вселенная — замкнутая система, тем не менее существует множество примеров объектов, которые сейчас отличают-



ся большей организованностью, чем ранее. Звезды более упорядочены, нежели облака газа, которые сгущаются. Внутри звезды простые атомные ядра сливаются, образуя более сложные и упорядоченные. Когда формируются галактики, появляются каменистые и газовые планеты. Иными словами, речь идет о процессе сортировки.

Но эти уменьшения энтропии — только одна составляющая истории. Эти «организованные» звезды одновременно преобразуют материю в чистую энергию. Если звезды достаточно большие, то к концу жизни они взрываются, выбрасывая большую часть своей массы в космическое пространство, где та соединяется с беспорядочным межзвездным газом; оставшая часть коллапсирует (сжимается) в высокоэнтропийную черную дыру или нейтронную звезду. Энтропию также повышают и всевозможные иные процессы.

В общем и целом энтропия Вселенной увеличивается: в ней царит больше хаоса, нежели порядка.

Как подсказывает практика, уменьшить дезорганизацию какого-либо объекта позволяет проведенная над ним работа. Для того чтобы вынуть из мешка шарики и разложить их по цветам, требуется затратить куда больше энергии, чем если просто оставить их в беспорядочном состоянии. Планета, подобная Земле, более упорядочена, чем движущиеся в космическом пространстве камни, газ и пыль, которые ее сформирова-

ли благодаря действию гравитационной энергии.

Земля не является замкнутой системой: энергия поступает в нее извне и выходит наружу. Обмениваясь энергией с остальной Вселенной, Земля получает в том числе и огромное количество солнечного света. Обратно в космическое пространство эта энергия излучается в форме высокоэнтропийного тепла.

Солнечный свет — это энергия, питающая такие процессы на Земле, как жизнь и эволюция. Поскольку наша планета не является замкнутой системой, второй закон термодинамики здесь не применим.

ЕСЛИ МЫ ПРОИЗОШЛИ ОТ ОБЕЗЬЯН, ТО ПОЧЕМУ ЖЕ ТОГДА ОБЕЗЬЯНЫ ВСЕ ЕЩЕ СУЩЕСТВУЮТ?

Любой биолог-эволюционист подтвердит, что именно это креационисты спрашивают чаще всего. Как бы часто эволюционисты на него ни отвечали, этот вопрос повторяется снова и снова, с той же регулярностью, с какой падают капли воды из подтекающего крана. Это свидетельствует о слабом знании не только самой эволюции, но и того, что представляли собой наши предки-обезьяны. Как ни странно, люди, отрицающие превращение обезьян в людей, никогда не задают следующий вопрос, который был бы логическим продолже-



нием предыдущего: если мы не произошли от других приматов, то почему существуют другие приматы?

Первое, что следует прояснить: ни один серьезный ученый не утверждает, что мы произошли от современных обезьян. Обезьяны и человек имеют 93% общей ДНК, а это означает, что мы не такие уж дальние родственники. В то же время и связаны между собой мы не так уж тесно. Приматы, от которых произошли и мы, и обезьяны — наши общие предки, — жили около 25–30 млн лет назад. Самые ранние известные нам обезьяны (млекопитающие, родственные современным представителям этого биологического вида) существовали 15 млн лет назад.

Обезьяны, как и любая другая биологическая форма жизни на планете, конечно же, до сих пор эволюционируют. Только эволюционируют они не в людей, а в других обезьян.

Теснее всего мы связаны с шимпанзе и гориллами, которые относятся к человекообразным обезьянам. С шимпанзе нас объединяет более 98% ДНК. Общие предки шимпанзе и людей жили примерно 4,7 млн лет назад. Это было намного позже того, как разошлись эволюционные линии человекообразных обезьян и всех прочих высших приматов.

Човекообразные обезьяны также до сих пор эволюционируют... в других человекообразных обезьян.

Но в данном вопросе существует огромное непонимание. Тот вид че-

ловекообразных обезьян, от которого произошли шимпанзе и мы сами, давно-давно вымер, как и другие виды человекообразных обезьян, существовавших на Земле 4,7 млн лет назад. По мере вымирания старых видов человекообразных обезьян появлялись новые. Разнообразие их видов 4,7 млн лет назад отличалось от того, что можно наблюдать сегодня.

Аналогично, если через миллионы лет люди все еще будут существовать, их внешний облик будет сильно отличаться от того, как мы выглядим сегодня. Многим из нас тяжело осознать идею о том, что человеческие существа до сих пор эволюционируют.

Тот вид, что мы имеем сегодня, — лишь состояние, в котором определенная ветвь развивающейся биосферы пребывает в XXI в. Все живые существа, появляющиеся на моем заднем дворе, — медведи, бурндуки, индейки, ястребы, лисы, белки, птицы-кардиналы, суслики, ящерицы и многие-многие другие — так же высоко развиты, как я или вы. Лисе удастся быть лисой намного лучше, чем это удалось бы нам с вами.

РАЗУМНЫЙ ЗАМЫСЕЛ ИЗ КОСМОСА?

Осталось ответить на последний вопрос из списка тех, что задали сторонники Кена Хэма. Поскольку вопрос этот длинный, напомню, как он звучит:



«Почему эволюционисты/атеисты/гуманисты отвергают идею Бога как творца, но принимают концепцию о том, что жизнь на Земле возникла благодаря внеземному разуму или другим внеземным источникам?»

Складывается впечатление, что тот, кто сформулировал этот вопрос, перепутал два понятия.

Несколько десятилетий назад различные археологи-любители — и это еще мягко сказано — начали продвигать идею о пришельцах из космоса, которые якобы посетили Землю тысячи лет назад, поспособствовав развитию существовавших тогда примитивных цивилизаций и даже подправив мозг наших предков, чтобы сделать их умнее. Эти теоретики заработали кучу денег написанием книг и участием в телешоу; они до сих пор участвуют в телешоу, правда, книги теперь появляются куда реже. Но им так и не удалось убедить достаточное число авторитетных ученых (если вообще удалось убедить хоть кого-нибудь), в особенности профессиональных археологов и антропологов, которые не сумели обнаружить никаких следов предположительного внеземного вмешательства³.

Так вот, похоже, человек задавший вопрос, смешал эту глупость с недавно появившимся движением за принятие теории разумного замысла.

В XIX в. идея эволюции получила ши-

рокое обсуждение, и некоторые ученые-естествоиспытатели, включая Жана Баптиста Ламарка, выдвигали собственные идеи относительно того, как именно эволюция могла происходить. Богословы, однако, цеплялись за теорию разумного замысла, которая постулировала, что, поскольку живые существа отличаются сложностью и в целом приспособлены к своему образу жизни, «очевидно», что они должны были быть созданы именно в таком совершенном виде.

Еще в XIII в. Фома Аквинский представил это доказательство «от совершенства» в качестве одного из пяти неоспоримых доказательств существования Бога.

На протяжении большей части XIX в. наиболее убедительным доводом в пользу разумного замысла считался аргумент, выдвинутый Уильямом Пейли в книге 1802 г. «Естественная теология, или Свидетельства существования и свойства Бога, собранные из явлений природы» (Natural Theology, or Evidences of the Existence and Attributes of the Deity Collected from the Appearances of Nature). Этот весьма образный аргумент звучал так: если вы найдете работающие часы, то вполне разумно будет предположить, что где-то обязательно должен быть часовщик; аналогичным образом, если вы столкнетесь с функционирующей формой жизни или каким-либо функционирующим органом — вроде человеческого глаза, — вполне логично предположить существование Создателя.

³ Подробнее о гипотезе древних астронавтов см. на с. 259.



До того как Чарльз Дарвин и Альфред Уоллес выдвинули теорию эволюции путем естественного отбора, которая достаточно убедительно объясняла (помимо многого другого), каким образом органы вроде человеческого глаза развивались без божественного вмешательства, между теологическими интерпретациями жизни и идеями естествоиспытателей не имелось особых разногласий. В своей книге 1994 г. «Собственные ученые Бога» (God's Own Scientists) Кристофер Туми резюмировал это следующим образом: «Евангелический протестантизм и наука в Соединенных Штатах были настолько интеллектуально совместимы, что естествоиспытатель и проповедник легко могли договориться о своих представлениях о природе». Даже сегодня многие натуралисты и священники во многом сходятся относительно природы⁴, правда, у некоторых в попытке вступить в диалог возникает масса трудностей.

Современное движение в поддержку теории разумного замысла — порождение ума отнюдь не ученого, но юриста (правильно оценивайте авторитеты!) Филипа Джонсона, который изложил свои доводы в книге 1991 г. под названием «Суд над Дарвином» (Darwin on Trial). Джонсон считал, что религия в Соединенных Штатах неуклонно теряет свой авторитет, и винил в этом преподавание естественных наук в государственных

американских школах. Корень зла он видел в теории эволюции посредством естественного отбора. Поскольку Верховный суд США запретил преподавание креационизма как нарушающее первую поправку к конституции, Джонсон пришел к выводу, что должен предложить «научную» теорию, которая, если повезет, сумеет обойти запрет. Так на свет появился «разумный замысел».

Теория разумного замысла признает, что изменения в биологических формах — например, разделение на виды — являются результатом эволюции. Однако в решающие моменты в дело вмешивается неустановленная, сверхъестественная сущность, которая вносит в процесс небольшие поправки. Эти дополнительные корректировки объясняют, как утверждают сторонники теории разумного замысла, разнообразные усовершенствования, к которым ненаправляемая эволюция сама по себе не способна.

Важным аргументом в данном контексте выступает так называемая концепция нечленимой сложности, впервые предложенная Майклом Бихи. Рассмотрим ее на примере глаза млекопитающих.

Глаз состоит из ряда элементов — хрусталик, сетчатка и так далее, — которые должны работать в совокупности, чтобы он функционировал должным образом. Каждый из этих элементов сам по себе не особо полезен. Разве мог бы, например, хрусталик мутировать, если бы другие элементы не менялись вместе с ним? И как мог полностью сфор-

⁴ «Если Бог избрал эволюцию своим методом, то кто мы такие, чтобы спорить?»



мированный глаз просто появиться из ниоткуда?

Таким образом, идея Бихи заключалась в том, что приспособление вроде глаза является нечленимо сложным. Поскольку глаз не сможет функционировать при отсутствии хотя бы одного из его элементов, будет логично предположить, что разумный Создатель должен был вмешаться, чтобы правильно соединить их.

Нередко сторонники теории разумного замысла иллюстрируют данную мысль, демонстрируя составные части мышеловки и спрашивая, возможно ли поймать мышь, используя их по отдельности. Получив ответ, что сначала все детали следует собрать воедино, они поясняют: все дело тут в нечленимой сложности.

Вы понимаете, что нужен некто, кто собрал бы мышеловку... точно так же и Создатель производит сборку сложных приспособлений вроде глаза. Пока какой-либо объект — не важно, мышеловка или глаз — не будет полностью собран, какой смысл в эволюции отдельных его компонентов?

Однако во время дискуссий на тему нечленимой сложности часто забывают, что естественный отбор ловко использует то, что пребывает в состоянии беспорядка. Возьмем хоть эволюцию глаза. Дарвин в своей книге «Происхождение видов» объяснял, как сменяются различные этапы, начиная всего лишь с чувствительной к свету клетки. Все по-

степенно усложняющиеся стадии, описанные Дарвином, отмечались у живых существ, поэтому мы знаем, что они возможны. Мало того, сегодня нам известно, что в разные времена у разных живых существ сформировалось около 40 различных типов глаз, каждый независимо от других.

В 2005 г. в Довере (штат Пенсильвания) в ходе известного судебного процесса, посвященного преподаванию теории разумного замысла в средних школах, Майкл Бихи был вызван в качестве свидетеля. Он должен был подтвердить научную основу упомянутой теории, что послужило бы основанием для включения ее на законных основаниях в школьную программу наравне с теорией эволюции. В качестве решающего довода Бихи, конечно же, выдвинул концепцию нечленимой сложности. К сожалению, при перекрестном допросе он был вынужден признать, что все качества, являющиеся, по его мнению, нечленимо сложными, на самом деле весьма компетентно объяснили биологи, не прибегая к вмешательству Создателя.

Вы можете возразить: но это еще не является доказательством того, что Создатель не сыграл тут свою роль. Верно. Но это также не является доказательством того, что здесь не приложил руку, скажем, пасхальный кролик или Лунный человек. Один из постулатов науки гласит: если нет доказательств, что нечто существует, значит, можно почти с полной уверенностью утверждать, что



оно не существует. Если кто-то вопреки этому уверен в обратном, пусть докажет свою правоту, все остальные верить в нее не обязаны.

В авангарде движения в поддержку теории разумного замысла находится Институт Дискавери, основанный в 1996 г. Располагается он в городе Сиэтл. В 1999 г. от этого «научного заведения» отпочковался Центр возрождения науки и культуры, который в 2002 г. был переименован в Центр науки и культуры. Именно на этот филиал с наукообразным названием и возложена основная задача по продвижению теории разумного замысла.

Один из самых серьезных недостатков сего предположительно научного института — практически полное отсутствие научных исследований. На его веб-сайте⁵ можно найти перечень опубликованных научных работ, якобы поддерживающих теорию разумного замысла. Но если копнуть чуть глубже, обнаруживается, что «рецензируемые специалистами» журналы, в которых печатались упомянутые работы, достаточно далеки от традиционной науки. Если изучить статьи более внимательно, то можно заметить, что за ними фактически не стоят никакие исследования. Там, правда, упоминаются концепции вроде нечленимой сложности, но это все больше философские понятия, а не научные гипотезы, подкрепленные экспериментами. К тому же сотрудниками института предпринимаются многочис-

ленные попытки отыскать недочеты в главенствующей эволюционной теории, попытки, по сути, бессмысленные, поскольку биологи их все давным-давно уже сами выявили.

В Институте Дискавери буквально зациклены на том, чтобы называть концепцию разумного замысла теорией. Учитывая, что не предпринимается каких бы то ни было исследований для проверки ее подлинности, равно как и не осуществляется сбора данных для ее подтверждения, трудно представить, на каком основании в данном случае можно применять слово «теория».

Пожалуй, Институт Дискавери, сотрудники которого не удосуживаются провести хоть какие-то научные исследования, можно уподобить занудному чуваку на вечеринке (или, если уж на то пошло, на радиошоу), который хвастается, что разбирается в биологии лучше биологов, в медицине — лучше врачей, а о климатологии знает больше, чем климатологи... однако все его заявления являются голословными!

Другой недостаток, ослабляющий претензии Института Дискавери на научность, — существование внутренней инструкции под названием «Стратегия клина». Эта стратегия была состряпана в Центре возрождения науки и культуры приблизительно в конце 1990-х гг. Вскоре текст документа просочился в Сеть.

В нем движение в поддержку разумного замысла уподобляется клину, острый конец которого следует вбить

⁵ <http://www.discovery.org/csc/>.



в теорию эволюции с целью заменить доминирующие материалистические взгляды на науку, созвучную христианским убеждениям.

В 2001 г. Институт Дискавери издал документ с примечательным названием «Научное отрицание дарвинизма», который подписали несколько сотен ученых. В июле 2013 г. его обновленное издание содержало уже (если я правильно подсчитал) фамилии 841 ученого со всего мира; все они ставили под сомнение теорию эволюции посредством естественного отбора. Правда, при внимательном изучении списка выясняется, что, хотя часть подписавших документ действительно занимается биологией, многие работают в совершенно иных областях — среди них присутствуют, к примеру, инженеры и хирурги. И все равно, скажете вы: 841 подпись — вот это да! Такое число не может не впечатлить; однако позвольте вам напомнить, что только в Соединенных Штатах работает пример-

но 3 500 000 ученых, и это не считая врачей. Так что становится понятно, что число 841 выглядит на этом фоне мизерным.

Но вернемся к изначальному вопросу. Если человек, который задал его, заявляет, что ученые-эволюционисты «принимают концепцию о том, что жизнь на Земле возникла благодаря внеземному разуму или другим внеземным источникам», то, наверное, никто никогда не говорил ему, что естественный отбор не нуждается во внешних поправках. Осознав, что ученые отвергают идею о периодическом вмешательстве сверхъестественной силы в систему, этот сторонник креационизма сделал поспешный вывод: они должны вместо этого верить в безумные идеи о древних астронавтах.

Журнал



2017 г.

Племя решает все

Многие лидеры сталкивались с невидимой силой внутри компании, когда что-то развивали или разрушали. Это ПЛЕМЯ — считает Д. Логан. Люди в компании сбиваются в небольшие племена со своим лидером, и племя может как помочь компании взлететь, так и погубить ее (не понимая порой этого).



Дэвид Логан

Беседовала

Светлана Беженцева

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сего несколько месяцев назад на российском рынке появилась книга Дэйва Логана «Лидер и племя». Многочисленные отзывы успешных основателей и руководителей компаний, таких как LinkedIn, Zappos, Napster, JetBlue, Deloitte, и

четыре задачи: первая — это стратегия, т.е. то, что мы создаем, продаем и по какой цене. Вторая — организационная структура — как наша компания будет организована, кто кому будет подчиняться. Третья — системные процессы, т.е. все формальные принципы работы. И, наконец, четвертая — это культура. Культуре до недавнего времени уделялось наименьшее внимание из всех четырех факторов, но помните, пожалуйста, что культура ест стратегию на за-

ИМЕННО ПЛЕМЕНА РЕШАЮТ, БУДЕТ ЛИ УСПЕШНЫМ НОВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ИЛИ ЕГО УБЕРУТ

многих других, которые называют книгу шедевром, обеспечили автору огромный успех. О чем же речь? Почему люди такого уровня хвалят книгу?

В своем приглашении на семинар, который пройдет в ноябре в Москве, Дэйв Логан представляет основную идею своего приезда: «Как утверждал отец-основатель современного менеджмента Питер Друкер: «Корпоративная культура ест стратегию на завтрак». Считается, что для того, чтобы добиться успеха в любом деле, любому лидеру необходимо решить

втрак и, возможно, является самым важным фактором из всех».

Именно о корпоративной культуре пишет Дэйв Логан в своей книге. «Лидер и племя» — результат десятилетних исследований с участием 24 тысяч человек из двух десятков организаций, он знакомит нас с системой культурных уровней, которую авторы выявили в результате научных изысканий и наблюдений. Она объясняет, почему люди в любой организации склонны сбиваться в группы, действовать и разговаривать определенным образом.

Эта книга обращает внимание на то, что человеческие существа сби-
ваются в племена. Авторы анали-
зируют связь между племенами и
теми, кто ими руководит, и доказы-

Культурный уровень племени дей-
ствует как «медленный ленточный
конвейер». Когда он движется, люди
естественным образом переходят
от одной стадии к другой. Основная

КУЛЬТУРА ЕСТЬ СТРАТЕГИЮ НА ЗАВТРАК И, ВОЗМОЖНО, ЯВЛЯЕТСЯ САМЫМ ВАЖНЫМ ФАКТОРОМ ИЗ ВСЕХ

вают, что эта связь ставит важные
вопросы о том, как развиваются ли-
деры, как они становятся великими
и куда ведут своих единомышленни-
ков. Выстраивая свое племя, лидер
развивает его. Этот процесс в свою
очередь оказывает влияние и на са-
мого лидера. Подчиняя себя пле-
мени, он добивается большего, чем
тот, кто преследует исключительно
свои интересы. Именно племена ре-
шают, будет ли успешным новый ру-
ководитель или его уберут. И именно
они определяют, какого качества ра-
бота будет выполнена.

Дэйв Логан определил 5 уровней
культурной системы, начиная с низ-
шего — первого, поведение людей
которого можно описать как «на гра-
ни выживания», и заканчивая выс-
шим — пятым уровнем, придя к кото-
рому и племя, и его лидер достигают
наивысшего успеха.

мысль Логана — показать, как люди
разной корпоративной культуры ра-
стут или падают с одного уровня на
другой, как достигают наивысше-
го (пятого уровня) лишь временно,
и почему пятый уровень не может
быть постоянным. Важным является
тот факт, что на каждом культурном
уровне язык и зримое поведение
людей в отношении членов племе-
ни характерно, в их среде возника-
ет определенное настроение. Более
того, культура племен развивается
позапно, переходя от одного уров-
ня к другому.

Вся книга сопровождается кон-
кретными примерами людей, в жиз-
ни которых воплотились их идеи и
открытия. Все инструменты, советы
и принципы, изложенные в книге,
родились именно в ходе знакомства
и раскрытия этих личностей, и наи-
более сильное впечатление произ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



водят примеры этих людей, которые живут по своим принципам.

«По мере того как мы выявляли принципы, лежащие в основе этого механизма, мы проверяли их на практике с помощью компаний и организаций, пожелавших опробовать

компания в области высоких технологий; и руководители ведущей фармацевтической фирмы, и др.

Автор сам формирует цель книги: «Задача этой книги — открыть вам глаза на реальность и вручить инструменты, необходимые насто-

КУЛЬТУРА ПЛЕМЕН РАЗВИВАЕТСЯ ПОЭТАПНО, ПЕРЕХОДЯ ОТ ОДНОГО УРОВНЯ К ДРУГОМУ

новые методы управления. Некоторые из этих методов доказали свою работоспособность, другие провалились. Уроки, которые мы извлекли из своих экспериментов, также были включены в настоящую книгу, а потому можно сказать: то, что вы читаете, основывается не только на научных исследованиях, но также и на практическом опыте» — уточняет автор во введении к своей книге.

В книге описаны различные корпоративные племена, среди которых были и перспективные менеджеры одной из крупнейших в мире финансовых компаний; и врачи, медсестры, административные сотрудники крупной организации здравоохранения; и работники научно-исследовательского подразделения гигантской

ящему лидеру племени — тому, кто способен запустить «механизм» и заставить его двигаться быстрее для целых групп людей вне зависимости от того, на каком уровне они находятся. В результате вы получите более эффективную команду, добьетесь более значительного стратегического успеха, избавитесь от стресса и жить станет веселее. Короче говоря, цель книги — помочь вам построить отличную организацию, на которую захотят работать и воздействовать лучшие кадры».

В основе книги «Лидер и племя» лежит ясное понимание того, как люди действуют, что именно мешает, а что помогает им становиться лучше. Книга дает ответы и на другие вопросы, например, почему вы-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



дающиеся лидеры нередко терпят поражение? Почему только что появившиеся лидеры быстро взлетают на вершину успеха? Дэйв Логан у-

самом деле нужен для того, чтобы максимально эффективно управлять своим бизнесом. Я расскажу о том, какие действия предпринимают кон-

ЧТО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ СУЩЕСТВА СБИВАЮТСЯ В ПЛЕМЕНА

верждает, что ответ кроется во взаимоотношениях между лидером и племенем.

«Именно поэтому я расскажу, как оценивать культуру в своей компании и понять, какая культура сложилась в вашей компании. И как понять, какой тип культуры вам на

клетные лидеры для перманентного изменения культуры своих компаний» — завершает свое обращение Дэйв Логан.

Журнал



2017 г.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Людьми управляет не страх, а неотвратимость наказания

*Агробизнес более других
сфер столкнулся с
нехваткой кадров и
особенно с ножницами
экономики — комбайн
стоит сегодня
полмиллиона зеленых и абы
кого на него не посадишь...*



Андрей Чернуха

директор
ГК «АгроТерра»

Беседовала

Елена Пужникова

У Обычно о талантах говорят в бизнесе высоких технологий. Почему вы выбрали эту тему? Мне сложно принять, что в агробизнес нужны таланты.



Сельское хозяйство сегодня — это бизнес высоких технологий. Я понимаю, почему вы задаете этот вопрос. Миллионы людей, думая о работе в поле, до сих пор вспоминают ржавые трактора, если не человека с плугом. В реальности мы через несколько лет готовимся выпускать беспилотные комбайны на уборочные работы. Уже сейчас наши сотрудники проводят мониторинг полей через планшеты и с помощью спутников. Чтобы ускорить трансформацию сельского хозяйства из интуитивного в высокотехнологичное, нужны таланты.

Однако в сельском хозяйстве в части человеческих ресурсов есть две проблемы. Первая — кадровый голод. Отрасль переживает нехватку сотрудников как со среднеспециальным образованием, так и с высшим. А вторая — знания, которыми обладают те немногие, не соответствуют потребностям бизнеса. К примеру, стоимость одного комбайна в компании может достигать полумиллиона долларов.

Это почти космический корабль по techчасти. Автопилот, GPS-навигация, система параллельного вождения и т.д. Все это требует навыков работы с новыми ИТ-инструментами. Поэтому важно, чтобы в сельское хозяйство приходили люди с «цифровым» мышлением, понимали, как работают эти устройства, как их эффективно использовать, настраивать.

Еще одна причина работы с талантами — это специфика отрасли. Общий результат зависит от решений каждого конкретного сотрудника. При текущем уровне развития технологий нельзя создать единый мозговой центр, в котором бы принимали решения. Агроном в поле сам определяет, подходит ли погода для выполнения операции, в какой день ему вносить удобрения и защиту, сеять сегодня или завтра. От этих решений зависит, какой урожай получится в итоге, какого качества будет продукция. Поэтому для компании важно создать все условия, чтобы каждый сотрудник стал талантом.

У Что для вашей компании ТАЛАНТЫ? Как объяснить кандидатам, что им интересно будет у вас работать?

— Таланты для нас — это не 10 сотрудников с уникальными способностями. Это команда обученных, вовлеченных и разделяющих ценности компании сотрудников. Вместе при

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



правильном распределении ролей они добиваются высоких результатов. Чтобы сформировать команду талантливых сотрудников, компания опирается на корпоративную HR-доктрину.

Работа с людьми начинается с их поиска. Мы нацелены на привлечение молодежи. Поэтому в компании действует программа «Шаг вперед». Мы даем студентам возможности развития в трех блоках: операционный, наука и управление.

1. На стажировки в операционный блок (рабочие, специалисты) мы приглашаем студентов ключевых факультетов. Каждого студента сопровождает опытный наставник из числа производственных сотрудников. Обычно это директор хозяйства или главный специалист по производству. В год к нам приходит до 100 стажеров. Из них 30% самых перспективных остаются работать на постоянной основе.

2. В блоке науки компания предоставляет возможность аспирантам писать научные работы на базе испытательного центра «АгроТерры» — департамента развития агротехнологий. Для проведения исследований аспиранты получают гранты, а компания на выходе — совершенствование технологий.

3. Третий фокус системы «Шаг вперед» — это поиск и удержание

высокопотенциальных студентов, которые в горизонте ближайшего времени займут позиции, обеспечивающие развитие компании. Находим кандидатов мы через игру «Штабные учения». Игра полностью моделирует сельскохозяйственный цикл. В режиме симуляции ребята занимаются бюджетированием, севом, уборкой, логистикой, хранением и реализацией урожая. Жюри наблюдает за активностью студентов, а лучших приглашает пройти практику с последующим трудоустройством. Так, в 2017 году 5 студентов Курской государственной сельскохозяйственной академии получили предложение о постоянной работе с сохранением специальной стипендии от компании на время учебы в вузе. Во внешний кадровый резерв включили 150 студентов.

Современная молодежь хочет видеть будущее. Поэтому на встречах со студентами мы показываем путь развития в компании — через несколько лет можно стать руководителем проекта или функции.

Для отбора кандидатов с опытом у нас есть воронка. Мы встречаемся с талантами несколько раз: знакомство для выяснения обоюдных целей, интервью, экскурсия по одному из подразделений, тест или ассесмент. Например, если ищем сотрудника на ключевую должность, то встреча на-

чинается с вакансии. Кандидат сразу считает визуальные элементы фирменного стиля, ценностное предложение работодателя, элементы культуры, понимает цели компании и свои задачи. Далее следует интервью. Наш отдел подбора составил опрос-

ной академии. Важно, чтобы потенциальный сотрудник стремился учиться и его ценностный подход совпадал с ценностями сотрудников компании.

В академии компании действует три факультета: «Операционная эф-

АГРОНОМ В ПОЛЕ САМ ОПРЕДЕЛЯЕТ, ПОДХОДИТ ЛИ ПОГОДА ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ОПЕРАЦИИ, В КАКОЙ ДЕНЬ ЕМУ ВНОСИТЬ УДОБРЕНИЯ И ЗАЩИТУ, СЕЯТЬ СЕГОДНЯ ИЛИ ЗАВТРА

ник по модели компетенций и ценностям, поэтому руководителям легко проверять не только профессиональные качества. Интервью проходит на территории, где будет рабочее место, поэтому сотрудник может увидеть все своими глазами. При желании — посетить отдел, где будет работать, познакомиться с будущими коллегами. На следующем этапе кандидат проходит тестирование по компетенциям и решает профессиональный кейс или задачу.

Мы не ищем уже готовых специалистов. Компания готова обучать и развивать сотрудников в корпоратив-

фективность», «Функциональные знания» и «Лидерство». Ежегодно знания получает 100% сотрудников. По итогам все обучающиеся проходят сертификацию. Сдали тесты — получили «пропуск» в поле.

Какие компетенции сотрудника нужно развивать, какие у него есть возможности роста, мы узнаем через систему управления талантами «Горизонт». На первом этапе мы оцениваем эффективность работы за год. Этот этап проходят все 2000 сотрудников. Параллельно мы смотрим, какая организационная структура в подразделениях, чтобы для каждого работника

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



была возможность расти по карьерной лестнице.

Затем выбранные по итогам оценки эффективности высокопотенциальные сотрудники проходят оценку 360 градусов. Порядка 200 человек. По итогам оценки для них разрабатывается индивидуальный план развития. Цель «Горизонта» — 100% закрытия самых важных позиций внутренними кандидатами. «Горизонт» дает оценку на основе модели компетенций и обратной связи по эффективности, поэтому сотрудник понимает, на какой ступени он находится и что ему нужно сделать, чтобы пойти дальше.

Прозрачная система развития сотрудников — это еще и элемент привлекательности работодателя для соискателей.

УП Одни компании показывают свои таланты, посылают на конференции и т.д. Другие — прячут от конкурентов. Плюсы и минусы таких подходов? А как у вас?

— Участие во внешних мероприятиях для наших сотрудников — это вопрос решения бизнес-задач. Там мы встречаемся с клиентами, потенциальными сотрудниками, партнерами и визионерами, которые дают идеи для развития компании. В команде работают люди, которым близка культура компании. В ее основе ценности

открытости и честности. Мы доверяем нашим людям. Потеря ключевого сотрудника — это, безусловно, риск. Рецепт, как этого избежать, один: активная и грамотная работа внутри. Это общие ценности, выстроенные бизнес-процессы, система планирования и обратной связи и другие элементы культуры.

УП Где еще могут быть ценны таланты из агросферы, в каких отраслях?

— Агропромышленный комплекс изменяется, постепенно превращаясь в высокотехнологичную отрасль. Поэтому все чаще даже на позиции в производстве мы привлекаем сотрудников с образованием в сфере IT, менеджмента. С другой стороны, сотрудники с профильным образованием и опытом в сельском хозяйстве адаптируются к реалиям бизнеса в корпоративной академии.

УП Многие спикеры **УП** говорят о выращивании своих талантов. А ваше мнение: растить (плюсы и цена вопроса), хантить? Какие могут быть издержки?

— Я придерживаюсь позиции, что таланты лучше растить. Замещая вакантные позиции внутренними кандидатами, компания развивается и сохраняет опыт. Обеспечивается преемственность. 30% вакансий мы закрываем внутренними перемещениями.

ми. Экономический эффект от работы с кадровым резервом оценить сложно. Однако мы видим его в возросших показателях урожайности. Компания наращивает производственные мощности и открывает новые должности. Открытые позиции закрываются людьми из команды: обученными, разделяющими ценности, вовлеченными. Такая возможность мотивирует людей: они видят перспективы роста внутри компании.

Как показывает опыт, на ключевых позициях максимально эффективны именно те сотрудники, которые прошли все этапы карьерного развития в компании. Например, директор хозяйства будет наиболее успешен и лоялен, если прошел путь начиная с позиции агронома или инженера.

УП Как удерживать таланты, не перегревая их ожидания гонораров и почестей?

— Стоимость компании напрямую зависит от стабильности и уровня профессионализма ее команды. Мы регулярно проводим исследования вовлеченности. Видим закономерность, что вовлеченность, а вместе с ней и производительность, растут, когда человеку понятна перспектива будущего, связь его работы с результатом компании. Система «Горизонт» как раз дает ответы на эти вопросы.

Работа с талантами выстроена по принципу WIN-WIN. Компания выигрывает, потому что закрывает ключевые позиции вовлеченными, обученными и разделяющими ценности сотрудниками. Работники выигрывают, потому что получают прозрачные условия для самореализации и роста. И при этом им не надо покидать родные места (эта проблема, увы, актуальна для сел сегодня).

Еще один способ удержать таланты — это система индивидуального планирования развития сотрудников. Люди чувствуют, что компания заботится о них.

УП Поиск через коллег — как вы его осуществляете?

— В компании уже несколько лет действует программа «Приведи друга». На сайте, внутреннем портале компании, на информационных стендах в подразделениях и социальных сетях каждый сотрудник может найти открытые вакансии. Если есть подходящий друг-кандидат, сотрудник присылает его резюме. После испытательного срока новичка рекомендатель получает денежное вознаграждение. Таким образом, в компанию приходят уже лояльные люди, которые разделяют ее ценности. В 2016 году по рекомендации коллег к команде присоединилось 20% сотрудников.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Нарисуйте портрет перспективного специалиста, который вырастет до таланта.

— Для каждой отрасли и профессии этот портрет может быть разным. Могу сказать, что для нас в 2017 году в фокусе студенты, которые заканчивают вуз с высшим баллом. Они проходили у нас практику и знают, кем станут через пять лет. Эти люди верят, что создают сельское хозяйство будущего, их энергия заряжает коллег, а целеустремленность вдохновляет наставников. Самое главное — это студенты на всю жизнь: всегда получают новые знания. С высокой вероятностью такие сотрудники могут стать успешными.

У Как компании обходятся без талантов?

— Не представляю, чтобы в компаниях не было талантов. Во всяком случае мне не приходилось работать

в таких. Единственный вариант — когда компания не ставит себе задачу работать с талантами. Но мне сложно представить, что такое предприятие будет успешным в долгосрочной перспективе. Даже когда компания только зарождается, она уже работает с талантами. Но их может, к примеру, определить руководитель интуитивно, потому что каждого сотрудника знает, как родного. Когда компания крупная, без системы работы с талантами не обойтись.

* Андрей Чернуха, директор группы персонала и организационного развития ГК «АгроТерра».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал

2017 г.

Справка: «АгроТерра» — одна из лидирующих российских растениеводческих компаний. Занимается выращиванием, хранением и реализацией сельскохозяйственных культур. В «АгроТерре» работает 2000 человек. Компания обрабатывает земли в Курской, Липецкой, Тамбовской, Тульской, Орловской, Пензенской и Рязанской областях. Возделываемые культуры: пшеница, соя, рапс, сахарная свекла, кукуруза.

Сайт компании www.agroterra.ru

Вся стая будет мотивирована, даже если только одна птица долетит до середины Днепра

*Практики мотивации
не могут отмирать,
так как они основаны на
законах психологии, но они
могут видоизменяться*



АМИТРИЙ ЖИРНОВ

«Бридж ту ЭйчАр»

Беседовал

Александр
Гончаров

Эксклюзивное интервью для



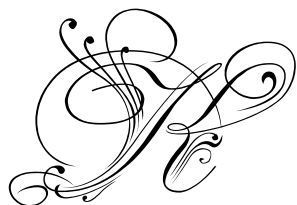
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Как сказал мудрец Соломон, шмель весь день опыляет цветы, и никто его не мотивирует. Почему?



сожалению, из мудрых высказываний царя Соломона мне сейчас приходят на память только: «И глупец, когда молчит, может показаться мудрым» и «Время разбрасывать камни и время собирать камни», с которыми я абсолютно согласен. В данном же случае рискну не согласиться с царем Соломоном. Немотивируемые поступки возможны только у высших существ, и это принято считать отклонением от нормы. Деятельность шмеля управляется инстинктом — это самый сильный природный мотиватор. В его «программе» не записаны альтернативные социальные роли, а сам их разработать шмель не в силах по причине ограниченной производительности его нервной системы. С высшими существами, к которым относятся и люди, все несколько сложнее, но тоже ничего сверхъестественного в этом нет. Пока человек сам не захочет получить определенный результат, вся так называемая «мотивация» сводится к внешней стимуляции (кнул, пряник и их комбинации). А вот побудить человека захотеть получить

результат своего труда — это и есть искусство мотивации.

УП Книга М. Магуры содержит все значимые практики систем мотивации, ранее бывшие в ходу. Почему все они ушли в историю?

— На мой взгляд, практики мотивации не могут отмирать, т.к. они основаны на законах психологии, но они могут видоизменяться в соответствии с внешней средой, прогрессом, уровнем культуры в обществе и ценностями. Глубинный стержень при этом остается неизменным. Могут смениться инструменты для достижения мотивационного эффекта.

УП Комфортные офис и рабочее место усыпляют мотивацию или всегда повышают?

— Все зависит от психотипа конкретного индивидуума. Например, для люмпенизированного типа работника комфортные условия труда, как правило, дают обратный эффект. Т.к. для данного психотипа достаточно удовлетворить всего несколько базовых потребностей. Для остальных психотипов требуется более широкий «мотивационный пакет», в который в том числе входит и комфортное рабочее место, но вес этого фактора в общем пакете для каждого типа и категории работников будет разным.

УП Как вы думаете, почему «Майкрософт» вначале перевел 80% персонала на удаленку, как сегодня «Билайн», а потом вернул всех в офисы?

— У меня две версии, почему «Майкрософт» перевел персонал на удаленку. Первая — перевод на удаленку продиктован стремлением снизить операционные расходы, вторая версия — раскрыть творческий потенциал программистов в неформальной,

страх. Хотя, чем выше стоит человек на пирамиде Маслоу, тем меньше значимость гигиенических потребностей, но появляется страх, например, потерять высокий социальный статус.

УП Как соизмерять мощь кнута, чтобы не погубить мотивацию?

— Я думаю, самое главное в мотивации — не считать кнут основным инструментом (даже в мотивации

ПОБУДИТЬ ЧЕЛОВЕКА ЗАХОТЕТЬ ПОЛУЧИТЬ РЕЗУЛЬТАТ СВОЕГО ТРУДА — ЭТО И ЕСТЬ ИСКУССТВО МОТИВАЦИИ

свободной обстановке. Возврат сотрудников в офисы обусловлен срывом экономического эффекта за счет снижения производительности труда сотрудников в домашних условиях. Возможно поэтому, «Гугл» стремится создать в своих офисах условия для творческой работы.

УП Мотивация работает без кнута?

— Кнут — классический инструмент внешней стимуляции. Мотивация — более тонкая материя, между тем и она стоит на фундаменте, включающем такой базовый инстинкт, как

люмпенизированных психотипов). Начинать процесс разработки системы мотивации нужно от «пряников», пошагово заполняя ими потребности работников, при этом учитывая категорию персонала. Раскладывая «пряники» в ячейки системы мотивации, мы всегда сталкиваемся с ограниченностью ресурсов, поэтому здесь выручают компенсаторные отношения, т.е. ограниченность возможности удовлетворения одних потребностей компенсируется удовлетворением других. А, в общем, трудовая мотивация находится на приемлемом уровне. Например, труд сталевара очень тяжел, существенно изменить усло-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вия труда мы не можем, но можем сократить рабочий день, дать путевку в Крым на всю семью и абонемент в бассейн.

В работе над системой мотивации нужно стремиться к идеалу, т.е. когда

ководителя как раз и призвана компенсировать отклонения от запланированных показателей. Наказание — это обратная связь на действия работника, вызвавшие снижение запланированных показателей. Давать эту обратную связь при коллективе

НАЧИНАТЬ ПРОЦЕСС РАЗРАБОТКИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ НУЖНО ОТ «ПРЯНИКОВ», ПОШАГОВО ЗАПОЛНЯЯ ИМИ ПОТРЕБНОСТИ РАБОТНИКОВ, ПРИ ЭТОМ УЧИТЫВАЯ КАТЕГОРИЮ ПЕРСОНАЛА

сам сотрудник «посыпает голову пеплом» и занимается самобичеванием при недостижении запланированных показателей.

УП Причины наказания сотрудника стоит ли и как доносить до коллег?

— На любое действие (бездействие) работника должна быть реакция со стороны системы — это аксиома мотивации. Если провести параллель между мотивацией и робототехникой, то для того чтобы система была саморегулируемой (идеальная модель мотивации), она должна быть замкнутой, т.е. иметь обратную связь. Обратная связь со стороны ру-

или один на один — зависит от многих факторов: категория персонала, тяжесть проступка, корпоративная культура и т.д. Хотя в классических учебниках призывают наказывать один на один во всех случаях, а поощрять прилюдно.

УП Вам приходится иногда скрывать от персонала правду о наказании сотрудника? Порой наказывают, ожидая повода, за что-то иное.

— На мой взгляд, не может быть информационного вакуума. Если вы не сообщите информацию о наказании сотрудника коллективу, сделав в сообщении верные акценты, то ин-

формационное поле заполнится слухами, управление которыми потребует от вас гораздо больших усилий и временных ресурсов. И наказание, и информация о наказании являются инструментами мотивации. Их нужно использовать.

УП Есть компании, где балом правит не Соломон, а истеричный лидер, но там тоже есть система мотивации. Какая?

— И у истеричного лидера есть подчиненные сотрудники, которые работают с ним, пройдя естественный отбор. Т.е. те работники, которых устраивает такой тип менед-

жмента, потому что в нем они нашли для себя в том числе и удовлетворяющие их компенсаторные отношения. Возможно, от истеричного совещания до следующего подобного совещания с таким лидером подчиненные тихо сидят по своим кабинетам, не особо утруждая себя работой. Рассуждая, подобно студентам: «От сессии до сессии живут студенты весело». Т.е. существующая система мотивации с помощью естественного отбора формирует соответствующий штат организации. Большой эффективности от такой системы ждать не приходится.

УП Как правильно изучать опыт коллег по мотивации?

— Я думаю, при анализе мотивационных систем коллег необходимо учитывать экономическое состояние региона. Если, например, в городе с населением менее полумиллиона человек сотруднику компании в качестве материальной мотивации выдать абонемент в фитнес-клуб, который к тому же считается одним из статусных мест этого города, то эффект от такого инструмента будет высоким. Сотрудник такого же уровня в Москве может оскорбиться, если работодатель попытается мотивировать его абонементом в фитнес-клуб эконом-класса. Также стоит обратить внимание на такие показатели, как возраст, уровень образования, семейное поло-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жение сотрудников. Потому что одни и те же инструменты мотивации, например для семейного и холостого сотрудника, будут иметь различный вес.

УП Как строить новую систему мотивации: фундамент и скелет?

— Система мотивации зависит от этапа жизненного цикла компании. Никогда не поздно разработать и внедрить систему мотивации. Сначала нужно определить уровень удовлетворенности сотрудников, затем составить мотивационный профиль сотрудников. Это и будет являться фундаментом для построения системы. А дальше уже поле для творчества HR-директора: можно разбить сотрудников на грейды, определить для каждого свои ключевые показатели эффективности труда. На основании их ввести материальную мотивацию. Определить нематериальную мотивацию, подкорректировать столпы корпоративной культуры для укрепления правильного производственного поведения и т.п.

УП Принципы мотивации вечные или нет?

— Как я упомянул выше, система мотивации строится на психологии человека, которая, на мой взгляд, кардинально не поменялась с бронзового века.

УП Какие симптомы вам укажут, что ваша система мотивации устарела или от нее устал персонал?

— Целью любой коммерческой организации является получение прибыли. Следствием снижения вовлеченности сотрудников, снижения эффективности труда будет являться снижение прибыли компании. Также затраты на мотивацию персонала должны быть экономически выгодными для компании. Если вливание средств в систему мотивации не отражается на прибыли организации, значит система не работает и нуждается в корректировке.

УП Мотивация всегда индивидуальна — как быть на практике с этим мнением?

— Для разработки эффективной системы мотивации конкретного человека необходимо учитывать несколько вводных, начиная с возраста и пола и заканчивая психологическим портретом. В масштабах крупной организации это невозможно экономически и вредно с точки зрения возникновения напряженности в социальной среде коллектива. Поэтому разрабатывают систему для конкретных групп работников. Внутри каждой группы руководитель должен заниматься уже индивидуальной мотивацией, чаще не материальной.

В некоторых организациях применяется система мотивации типа «ком-

плексный обед», когда сам работник выбирает наиболее подходящий для него комплект мотивационных инструментов.

УП Зачем компании обучают своих мидл-менеджеров на более высокие позиции, хотя реально, редко какая птица из этой стаи «долетит до середины Днепра»?

— Для компании выгоднее вырастить топа, т.к. человек из среды мидл-менеджеров досконально знает бизнес-процессы компании, принял су-

— Жесткие компании без мотивации благами, а только с мотивацией страхом наказаний и увольнений порой эффективнее коллег. Почему?

— Если говорить о таких компаниях, то нужно понимать, в каких сферах они осуществляют свою деятельность. Мне, например, сложно представить рекрутинговое агентство по подбору эксклюзивных специалистов и топ-менеджеров с системой мотивации в виде кнута. Уровень эмоционального интеллекта и образования сотрудников такого агентства

ВСЯ СТАЯ БУДЕТ МОТИВИРОВАНА, ДАЖЕ ЕСЛИ ТОЛЬКО ОДНА ПТИЦА ДОЛЕТИТ ДО СЕРЕДИНЫ ДНЕПРА

ществующую корпоративную культуру. Второй момент, почему компании занимаются развитием своих сотрудников — это мотивация. Работники видят реальность карьерного роста, многих мотивирует возможность обучения. Сам факт попадания работника в пул сотрудников с высоким потенциалом, которым рекомендовано дальнейшее развитие, уже является оценкой труда и способностей. Перефразируя ваш вопрос, скажу: вся стая будет мотивирована, даже если только одна птица долетит до середины Днепра.

предполагают иные инструменты, в случае применения только мотивации страхом, они покинут компанию. А вот, например, в сфере низкоинтеллектуального труда, где работников больше волнует процесс, а не результат, такая система мотивации может быть эффективней комбинированной. Все зависит от психотипа сотрудников. В некоторых регионах люди с высшим образованием порой вынуждены заниматься низкоинтеллектуальным физическим трудом. И мотивация только кнутом может вызвать

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**ДЛЯ ЛЮМПЕНИЗИРОВАННОГО ТИПА РАБОТНИКА
КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ТРУДА, КАК ПРАВИЛО, ДАЮТ
ОБРАТНЫЙ ЭФФЕКТ**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

негативные последствия для компании — скрытый саботаж и т.п. Но если такая компания укомплектована сотрудниками с люмпенизированным типом личности, то мотивация страхом увольнения или штрафа покажет свою эффективность.

УП Какие компании вам нравятся своей культурой мотивации и почему?

— Мне нравится подход «МегаФона» к мотивации на этапе их выхода на федеральный рынок сотовой связи в нулевые годы. Была применена схема мотивации, которая дает компании положительный эффект уже более 15 лет. В тот период шло активное открытие филиалов и представительств на всей территории РФ, и донорами в части ведущих специалистов и руководителей для стартующих филиалов служили ранее открытые филиалы, завершающие свои стартапы. Так, эффективный замдиректора одного регионального филиала, например в Самаре, уже самостоятельно возглавлял вновь открытый филиал, например в Волгограде. Или сильный инженер, например Екатеринбургского филиала, назначался техническим директором Челябинского филиала. Информация о ротации кадров доводилась до всех сотрудников компании посредством почтовой рассылки. Посыл компании своим сотрудникам был такой: «Ты нам нужен. Мы видим и ценим твои усилия и обязательно

предложим тебе должность, где ты сможешь полностью реализоваться».

УП Мальчиши-плохиши — кто это в вашем понимании мотивации?

— На мой взгляд, Мальчиш-плохиш — это типичный люмпенизированный тип (по Герчикову). Основными мотиваторами для его деятельности будут являться страх кнута и наличие дармовых пряников. Кибальчиш должен был держать этого персонажа в ежовых рукавицах, а не агитировать за советскую власть (в прямом и переносном смысле этого выражения) и не привлекать к участию в управлении процессами. Оппоненты Кибальчиша оказались более продвинутыми психологами и смогли правильно замотивировать этого отрицательного персонажа.

УП Геймификация как мотивация?

— Мне нравится этот инструмент. Игра предполагает увлеченность, от увлеченности один шаг до вовлеченности сотрудника в работу компании. Игра — это азарт и соревнование. Это хороший инструмент для удержания сотрудника в компании, которая работает на рынке, где есть нехватка классных специалистов, а классные специалисты — из поколения «Z», для которых работа — это далеко не только средство для зарабатывания денег.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Иногда компании тщательно скрывают истинные технологии мотивации ключевых специалистов. Почему?

— Прозрачность — это один из столпов системы мотивации. Прозрачность сама по себе уже является инструментом мотивации. Скрывая инструменты мотивации отдельных сотрудников от коллектива, такие компании тем самым снижают эффективность системы в целом. Если работодатели опасаются, что конкуренты смогут повторить и улучшить систему мотивации и схантить ключевого специалиста, то это тупиковая стратегия. Настоящий бизнес проверяется очень просто, я делаю это так — задаю себе вопрос: «Данный бизнес масштабируемый?» Если бизнес строится только на конкретных персонах, то это не масштабируемый бизнес. И с уходом этого человека у такого бизнеса наступит кризис.

Можно ли схантить топа, а потом потерять его, предложив «неправильный мёд» (мотивацию)?

— Если на этапе переговоров с кандидатом не были раскрыты или проработаны заранее все элементы мотивационной системы, то после трудоустройства у топа может возникнуть фрустрация. И он будет рассматривать другие предложения.

«Правильная пчела» в улье «неправильных пчел» — такое бывает?

— Если речь идет о «правильном» руководителе, у которого в подчинении ВСЕ «неправильные» сотрудники, то такое, я думаю, невозможно. Если речь идет о коллективе, например, отдела, в котором один сотрудник трудится самозабвенно, а остальные только делают вид, то такие ситуации бывают. Это значит, что в отделе отсутствует система мотивации, но есть сотрудник с сильной самомотивацией, обусловленной, например, патристическим психотипом. Или существующая система мотивации работает только в отношении одного сотрудника. Это то же самое, что ее нет.

Чем заканчивается?

— Как правило, коллектив избавляется от чужеродных элементов. «Правильная пчела» сравнит блага, получаемые за свой труд, с эмоциональными затратами на работу в таком коллективе, и при отрицательном балансе перелетит в улей с большинством «правильных пчел».

* Дмитрий Жирнов, кадровое агентство «Бридж ту ЭйчАр»

Журнал



2017 г.

Джанет Йеллен



Джанет Йеллен, американский экономист и профессор, глава Федеральной резервной системы США (Board of Governors of the Federal Reserve System).

Йеллен родилась 13 августа 1946 года в Бруклине (входит в состав города Нью-Йорка), США, там же выросла и окончила школу. В 21 год Джанет, окончив с отличием Университет Брауна, получила степень по экономике, позже, в Yale University, — степень кандидата (PhD) экономических наук.

Свой трудовой путь Джанет Йеллен начала в 1980 году в Школе Хааса, где занималась исследованиями и вела курс макроэкономики. За свои успехи Джанет дважды удостоивалась премии Школы Хааса.

С 1994-го Йеллен четыре года заседала в Совете управляющих Феде-



ральной резервной системы, затем три года, с февраля 1997-го, работала в Совете экономических консультантов Клинтона, а также в Гарварде и Лондонской экономической школе.

В какой-то промежуток времени Йеллен занимала ответственные должности: пост президента Западной международной экономиче-



ской ассоциации (Western Economic Association International) и пост вице-президента Американской экономической ассоциации (American Economic Association).

14 июня 2004-го Йеллен была избрана на пост президента и исполнительного директора Федерального резервного банка Сан-Франциско (Federal Reserve Bank of San Francisco).

Спустя пять лет в Комитете федерального открытого рынка (Federal Open Market Committee) Джанет Йеллен заседает с правом голоса. В тот же год ее прочили в преемники Бена Бернанке на пост председателя Федеральной резервной системы (Federal Reserve System).

Для справки: по данным СМИ, Йеллен на своей должности за год заработала 410 000 долларов, а годовой оклад Бернанке ограничен законом и составляет 199 700 долларов.

Президент Барак Обама 28 апреля 2010-го выдвинул Йеллен на пост вице-президента Федеральной резервной системы в качестве преемника Дональда Кона. Сенатский Банковский комитет одобрил кандидатуру Йеллен, ее четырехлетний срок на этом посту закончился в 2014 году, а поскольку она является членом Федерального резервного совета, то в этом качестве она прослужит 14 лет, до конца января 2024 года.

Журнал



2017 г.

Ольга Байдина

**Участие в корпоративных мероприятиях:
обязанность или право?**

Андрей Криницын

**Электронный расчётный листок:
блажь или необходимость**

Екатерина Денисова

Актёры в рекламе: правовые аспекты

Павел Хлебников

**Особенности повременной, сдельной оплаты
труда и аутсорсинга программистов. Споры**

Герман Бойцов

**Ответственность медучреждения за ошибки в
лечении больных по договору с предприятием.
Споры и советы компаниям**

Мария Бубнова

«Договорные» больничные листы

ЛИДЕР И ПЛЕМЯ

08 ноября 2017

«Лидер и племя» — является удивительно проницательным взглядом на то, как люди взаимодействуют и добиваются успеха. Это самая важная работа о корпоративной культуре со времен «От хорошего к великому» Джима Коллинза.



Дэйв Логан

Рид Хоффман, сооснователь LinkedIn
В вашем распоряжении — понятная дорожная карта к новой реальности управления организациями, карьерой, жизнью.

Тони Шей, автор бестселлера №1 «Доставляя счастье»

Неважно, культура какого типа царит сегодня в вашей компании. «Лидер и племя» поможет вам поднять ее, как и бизнес в целом, на следующий уровень, а затем — еще на один, и еще.

Конференц-зал Правительства Москвы, Новый Арбат, 36/9

Подробная информация и бронирование: VBI.CLUB

Стоимость от **13500** руб, для T&D-директоров участие бесплатно

СКОРО В НОВЫХ НОМЕРАХ:
ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ИНТЕРВЬЮ
С ТОП-МЕНЕДЖЕРАМИ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА

- ✓ Генерация идей развития в компании
- ✓ Секреты вопросов на собеседовании (HRD)

УМНАЯ ГОЛОВА В КОМПАНИИ
(аналитики-генераторы идей)

- ✓ Вам нужен результат, а не голые оправдания?

НЕПРОДУКТИВНЫЕ ЗВЕНЬЯ
УПРАВЛЕНИЯ

НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ
ТОПОВ

- ✓ Опытным генералам герои просто не нужны

КОРПОРАТИВНЫЕ ПЕНСИОННЫЕ
ПРОГРАММЫ