

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 03
(727)

2024

Ведущий эксперт по теме "Персонал" – 71052, 70555, 72635;

Главная тема: **БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ**



**СЕРГЕЙ
МАКШАНОВ**

«ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА – АРЬ ПРО»



**ВИКТОРИЯ
ПЕТРОВА**

«ЛЮДИPEOPLE»



**АННА
КРАСОВСКАЯ**



**МИХАИЛ
БУНТОВ**
БИЗНЕС-КОУЧ



**КСЕНИЯ
ЗАМУХОВСКАЯ**
POSTGRES PROFESSIONAL



**СЕРГЕЙ
ПРОНИН**
«ПРО ЛЮДЕЙ И «УПЫРЕЙ»

Партнёры УП

Ашан

ОВИ

АльфаМет

OZON

Ростелеком

РОСАТОМ

норпер
ПЛАСТИКОВЫЕ
ДЛЯ БИЗНЕСА

ГАЗПРОМ

Конфаз

МЕИТАН

ИННОТЕХ

Пятёрочка

АСТ

РОЛЬФ

СИБУР

РИД

ВКУСВИЛЛ

skyeng

МЕРИДИАН
СЕРВИС

АВТОДОМ

Урал
УНИВЕРСИЯУрал
Пресс

СБЕР СЕРВИС

ГРУППА АГРОКООПЕРАТИВОВ
РЕСУРСИнформационный
сервис для бизнеса

INFOWATCH®

uenco

ТЕХНОНИКОЛЬ

STICKPREEK
CREATIVE YOU**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Будущее бизнеса всегда и всех, конечно, интересовало.

Интервью с Сергеем Макшановым о будущем бизнеса.

Эксперты  из крупнейших компаний проявили особый интерес к интервью.

Александр Гончаров

Номер готовили:



Алена
Верещагина



Александр
Гончаров



Надежда
Гончарова



Оксана
Дегнер



Александр
Жильцов



Дмитрий
Жирнов



Павел
Кочетков



Анастасия
Насонова



Андрей
Лавринович



Наталья
Миронова



Анастасия
Репина



Наталья
Риль



Ольга
Сагун



Ольга
Филиппова



Анна
Чернова



Андрей
Чепайкин



Елена
Чечикова



Александр
Чечиков



Карина
Шипелик

Содержание

- 5 **Мы говорим всем: «Будьте уверены, в наступившем 2024 году вы точно поймаете что-то, что сильно заденет ваш бизнес, но у вас даже в прогнозе этого Нет».**
Сергей Макшанов, ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»
- 14 **ЕСТЬ МНЕНИЕ**
Виктория Петрова, «ЛюдиPeople»
- 15 **СТРАТЕГИЯ**
Ваш корабль бизнеса может плыть в «тумане» не более 1–2 месяцев
Анна Красовская
- 19 **ПРОКРАСТИНАЦИЯ**
Нет задач, которые нельзя отменить / перенести, есть приоритетность
Михаил Бунтов, бизнес-коуч
- 28 **ПРОКРАСТИНАЦИЯ**
Можно ли ходить по горящим углям босиком?
Ксения Замуховская, Postgres Professional
- 35 **КОРРУПЦИЯ**
Опыт Китая показывает, что с коррупцией бороться бесполезно. Коррупцию нужно искоренить, и я знаю, как это сделать быстро и навсегда!
Сергей Пронин, «Про Людей и «упырей»
- 40 **ОТЗЫВ НА КНИГУ**
Дмитрий Жирнов, Bridge2HR
- 41 **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**
Трудовые будни. От выживания к вовлеченности.
Андрей Онучин
- 49 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
Экспаты в России
Виктория Алфёрова
- 55 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
Победить откаты и экономить
Павел Хлебников
- 61 **ТРУДОВОЕ ПРАВО**
Империя Вайлдберриз и ее император не в ответе за действия ее топов?
Алексей Горелов, «Дубинин и партнеры»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 27.01.2024 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

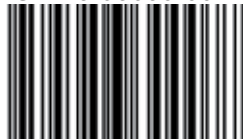
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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 >

№ 03
(727)

Издается с 1996 г. 2024 г.

Объединенная редакция

ИД «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
TR@TOP-PERSONAL.RU



Подписные индексы
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622

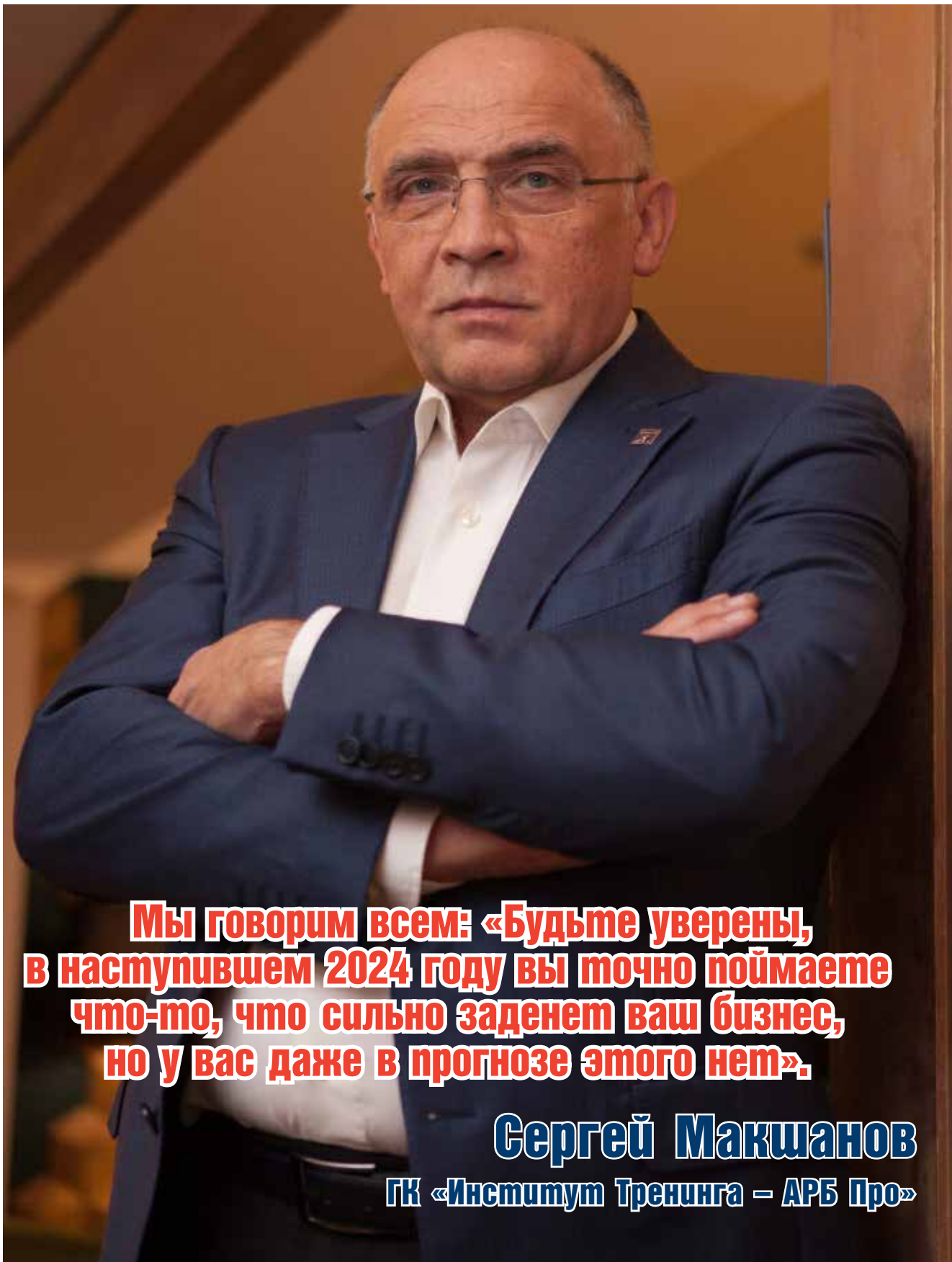


ИНСТИТУТ
ТРЕНИНГА



АРБ
ПРО

РУБРИКА: **БИЗНЕС-ПРОГНОЗ**



Мы говорим всем: «Будьте уверены, в наступившем 2024 году вы точно поймаете что-то, что сильно заденет ваш бизнес, но у вас даже в прогнозе этого нет».

Сергей Макшанов

ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»





ИНСТИТУТ
ТРЕНИНГА



АРБ
ПРО

03/2023

Известный эксперт делится с  своим видением ситуации в бизнесе сегодня и тем, как и какие прогнозы он может дать компаниям всех уровней.

 Когда и как у вас возникла идея проводить конференции и давать прогнозы компаниям?

В марте прошлого года нашей компании исполнилось 30 лет. В 1993 году мы выработали стратегию, в которой предполагалось параллельное развитие нескольких бизнес-направлений (единиц). Одна из них занимается разработкой и внедрением стратегии для российских и иностранных компаний, а вторая работает с командами высшего управленческого персонала, формируя у них необходимые компетенции. И с февраля 1994 года мы непрерывно ведем проекты по разработке и внедрению стратегии. То есть эта работа «в полях», вместе с управленческими командами с полным погружением, с пониманием экономики, технологий рынка.

В этом участвуют специалисты четырех квалификаций. Это стратегическое планирование и управление (генералисты), стратегический маркетинг, экономика и финансы, то, что касается высоких технологий, IT. Генералисты — это сотрудники, которые умеют видеть бизнес целиком, интегрально. Где-то с 2001 года, когда начался бурный рост экономики в России, когда она росла такими темпами, которые хочется сейчас, по 5–6%, мы начали сталкиваться с запросами бизнеса, которому, ощущая ускорение событий, было сложно ориентироваться в том, куда движется спрос, какие используются бизнес-модели. И в силу того, что экономика ещё была дефицитной, требовалась высокая скорость, в том числе процессов обработки информации. Нас настоятельно просили сделать какое-то событие в промежутке между годом завершающимся и наступающим, в ходе которого можно было бы извлечь все уроки из года завершающего, понять, что можно взять с собой в год наступающий, какие тенденции будут работать, какие пока не проявились, примерно в такой разбивке: то, что мы знаем, будет точно 100%; то, что мы знаем, что будет высоко вероятно и какие-то события, которые могут быть, но шансы 50/50.

Это не было таким нашим озарением, что мы как-то сидели и решили это сделать. Нас люди попросили сделать упакованный компактный формат информации. И поэтому в 2004 году мы в первый раз в Москве провели этот проект, который очень благосклонно был встречен бизнес-аудиторией, и он начал свою жизнь, развиваясь и по формату, и по территориям развития.

Мы провели «Базовые стратегии» в Санкт-Петербурге, на Урале, который был тогда вторым по перспективности экономическим регионом. Ну и моя любовь к Сибири, Дальнему Востоку выразилась в том, что мы достаточно быстро начали этот проект реализовывать в Сибири, а именно в Иркутске.

Сейчас количество городов выросло. У нас участвует вся команда в этом проекте. Она стала ежегодной. Как шутят многие руководители: «Для нас это такой датчик, если будут Базовые Стратегии, значит все нормально». 2024 год, конечно, нас развлечёт очень серьёзно, он будет по амплитудам всех событий, по разбросу чемпионским.

Если 2009 год мы прошли относительно спокойно как компания, то большинство наших партнеров серьезно были потрясены. Это было самое сильное падение экономики, но при этом сохранялся общий ландшафт в мегасистеме. Сейчас на сцену выкинули все декорации, и на наших глазах с колёс происходит реформатирование мировой экономики, и её участников в виде нас и тех миллионов людей, которым надо как-то здесь себя найти. Буквально в жанре — мы высадились на неизведанный континент, там надо просто обжиться, никто нам пряники подносить не собирается. Одна из наших рабочих гипотез: элиты США и ЕС поняли, что в рабочей версии глобализации Китай уже не оставил им шансов, следовательно — надо ее видоизменить. Как получится? Большой вопрос. Мы разбираемся.

Вы готовитесь на конференциях к неожиданным вопросам и как выстраиваете стратегию работы?

— У нас есть каркас мероприятия. Мы выделяем блок: что принципиального придется учесть, с чем придется жить в наступающем году. Это такая вступительная часть, то есть то, чего не было, и то, что будет происходить.

Затем мы идем в логике от макроуровня, делаем срез трендов и анализируем расстановку центров сил мировой экономики, все это с цифрами.

Сразу оговорюсь, что мы построили достаточно мощную информационно-аналитическую группу, у которой есть доступ к большому количеству источников информации.

Кроме того, самое ценное, на чем мы основываем свои выводы, — это наша практика внутри компаний. Причём практика эта идёт в большом количестве отраслей, сквозь их. Условно можем работать с горнодобывающим комбинатом, потом с тем предприятием, которое перерабатывает это все, потом с тем, куда поставляется эта

продукция, потом с той розницей, где это реализуется — и мы везде видим цифры. То есть мы понимаем себестоимость, вот эти очень важные вещи.

В целом мы после мира переходим к России.

Отдельно выделяем интернет-экономику и высокие технологии. Уже пару лет делаем блок по искусственному интеллекту, опять же основанный на том, что мы верифицировали и твёрдо сможем сказать. Потому что многим компаниям мы сейчас говорим: «Погодите с искусственным интеллектом, вы базовую автоматизацию не завершили, у вас учета нет. Какой искусственный интеллект? Не морочьте себе голову, сначала надо вот эту штуку пройти». Но для многих он действительно работает и выполняет целый ряд операций, и пока это не проявляется в том, что надо персонал сокращать, но дает экономию времени и рост производительности, особенно в интернет-маркетинге, в вещах, связанных с учётом, с документооборотом, там решений много.

ОДНА ИЗ НАШИХ РАБОЧИХ ГИПОТЕЗ: ЭЛИТЫ США И ЕС ПОНЯЛИ, ЧТО В РАБОЧЕЙ ВЕРСИИ ГЛОБАЛИЗАЦИИ КИТАЙ УЖЕ НЕ ОСТАВИЛ ИМ ШАНСОВ, СЛЕДОВАТЕЛЬНО — НАДО ЕЕ ВИДОИЗМЕНИТЬ. КАК ПОЛУЧИТСЯ? БОЛЬШОЙ ВОПРОС. МЫ РАЗБИРАЕМСЯ

Отдельно мы выделяем ультра принципиальный блок, который для российских компаний всегда был на первом месте. Это персонал. Там сейчас сложился такой восхитительный комплект факторов, где очень малая часть, в том числе наших клиентов, чувствует себя без проблем. Но они (у кого все в относительном порядке) к этому шли лет 15.

Если задают какие-то вопросы, на которые АРБ Про не может дать мгновенный ответ, — берем паузу, уточняем.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: **ЕСТЬ МНЕНИЕ**

Отличное содержательное интервью! Прогнозы, основанные на тщательной аналитике и длительной практике. Две вещи, которые мне хотелось бы отметить: Сергей Макшанов говорит, что Россия только запустила серьезный путь по созданию высокопередельной продукции, его еще предстоит пройти. Но это открывает огромные возможности перед бизнесами и предпринимателями, только не ленись! Сервисы, ПО, снабжение, логистика, повышение эффективности компаний — все идет в дело.

В нашей предметной области, в ситуации с персоналом, по мнению автора, сложился «восхитительный комплект факторов, где очень малая часть, в том числе наших клиентов, чувствует себя без проблем». Для этого мы, «ЛюдиPeople», разработали своего рода «систему поиска» персонала внутри самой компании — сколько и каких резервов у вас есть, как высвободить эти резервы для дальнейшего развития организации? По данным наших многочисленных проектов это 20–40% персонала. И вам не надо их искать и нанимать!!! Сложные времена рождают новые возможности и сильных лидеров.

***Виктория Петрова**, создатель и исполнительный директор консалтинговой компании «**ЛюдиPeople**»



**Виктория
Петрова**
«ЛюдиPeople»

РУБРИКА: СТРАТЕГИЯ

Ваш корабль бизнеса может плыть в «тумане» не более 1-2 месяцев

УП Как вы и ваша компания относитесь к теме стратегии развития (степень важности, где берём информацию)?

Мы видим и воспринимаем тематику не как важную, а необходимую. Являлся членом совет директоров в двух компаниях и собственником молодой компании, я очень остро вижу, как стратегии являются обязательнейшим элементом независимо от сферы, в которой работает компания. Да, стратегический горизонт меняется. Да, меняется подход к стартегированию как процессу, он становится гибче, более динамичным, аналитика чуть уступает место бенчмарку и трендвотчингу, но важность только возрастает. В силу своей работы я общаюсь с большим количеством собственников и топов, и я не знаю ни одной компании, которая развивается и растёт, у кого это не был бы результатом грамотно выстроенной стратегии.



Анна Красовская
Strategy Booster

УП Делаете ли вы анализ, сравнение того, что произошло в бизнесе, с тем, что вы ожидали или читали в СМИ о прогнозах?

— Обязательно. У нас быстрый процесс гибкого управления стратегией, поэтому большие чеки (сверки) мы делаем минимум раз в три месяца, когда замеряем NSM (North Star Metric) для бизнес и функциональных стратегий, а также четко оцениваем свое положение относительно рынка и конкурентов. Также раз в месяц владельцы стратегии (руководители подразделения) делают чек на уровне своего отдела по треку стратегии.

VT Вести бизнес для вас без мыслей о будущем — это как плыть в океане или в темноте?

— Это вариант, если у вас монополистическое положение на рынке, безграничный доступ к ресурсу, а также высокий запас прочности и ресурсов. Тогда, конечно, можно позволить себе не думать о будущем, а жить здесь и сейчас.

Второй вариант, когда такая «слепота» возможна, это если в моменте вы занимаетесь активным редизайном бизнес-модели. Тогда вам надо время, чтобы нащупать свой новый путь, найти направление. Но из моего опыта такой период «тумана» не должен быть дальше месяца-двух, дальше должна быть перспектива и ясность в голове как владельцев, так и команды.

ПЕРИОД «ТУМАНА» НЕ ДОЛЖЕН БЫТЬ ДАЛЬШЕ МЕСЯЦА-ДВУХ

Все остальные случаи для меня — про путь в никуда.

VT Как и зачем вы изучаете бизнес-коллег по цеху?

— Коллеги — это отличный источник вдохновения, своей калибровки относительно рынка, а также здорового соревновательного духа. Поясню.

1. При четком знании того, как работают коллеги, ты можешь оценивать, насколько в рынке ты или нет. Потому что рынок может падать на 10%, а ближайшие коллеги на 5%. Для компании это уже ориентир относительно «точки 0».

2. Коллеги вместе с вами развивают рынок. Они внедряют одни фишки, вы — другие. В итоге у клиента расширяется и улучшается клиентский опыт, меняются ожидания. Поэтому совместное развитие рынка, внедрение интересных фишек — это общее создание и развитие рынка потребителя вашего товара/услуг.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

РУБРИКА: ПРОКРАСТИНАЦИЯ

Нет задач, которые нельзя отменить / перенести, есть приоритетность

Дорогу осилит идущий

БЕСЕДОВАЛИ:



Михаил Бунтов

бизнес-коуч



Анастасия Насонова
эксперт 

 **Когда и как вы впервые узнали о такой проблеме и самом термине?**

Я не припомню точный день, когда это произошло. Но, мне кажется, проблема прокрастинации существовала всегда. Вообще, раньше это называлось откладыванием, затягиванием сроков. Если подходить к этому термину, мне кажется, большинство людей борются с прокрастинацией в корне неверно. Принципиально делают совершенно не то. Чаще всего мы боремся со следствием, а не с причиной. Есть какая-то задача, которую мы постоянно откладываем в бизнесе или в жизни, и мы находим тысячи способов заставить себя сделать. Но нужно взглянуть в корень проблемы. И я часто на коучинге клиенту задаю вопрос: «А почему ваш сотрудник или вы не делаете какую-либо задачу? Почему происходит постоянное смещение сроков?» И чтобы ответить на этот вопрос, нужно ввести систему координат, состоящую из двух показателей: квалификация вашего сотрудника и сложность задачи. Прокрастинация возникает в одном из двух случаев.

«А ПОЧЕМУ ВАШ СОТРУДНИК ИЛИ ВЫ НЕ ДЕЛАЕТЕ КАКУЮ-ЛИБО ЗАДАЧУ? ПОЧЕМУ ПРОИСХОДИТ ПОСТОЯННОЕ СМЕЩЕНИЕ СРОКОВ?»

Первый вариант. Уровень квалификации сотрудника низкий, а уровень задачи сложный, и он либо физически ее не может решить, либо у него это занимает огромное количество времени. Это как если бы мы ученику первого класса давали решать задачи из высшей математики. Можно обучить сотрудника, можно заменить сотрудника, можно снизить уровень задач, которые вы даете ему в работу.

И второй вариант, при котором возникает прокрастинация, когда уровень квалификации сотрудника высокий, а сложность задач минимальная. В этом случае ему будет просто скучно ее решать. Он с большим удовольствием будет браться за любые другие более интересные, более сложные задачи. И здесь все достаточно просто с точки зрения менеджмента. Сотрудника пора повысить в должности или начните давать ему более сложные задачи.

Если вы хотите ответить на вопрос: почему я сам прокрастинирую, то просто замените своего сотрудника на себя в системе координат «квалификация исполнителя и сложность задачи».

УП Зима в России, как давно известно, наступает внезапно. Какие «внезапные» проблемы регулярно озадачивают наши компании, но они «не чешутся», и год за годом вляпываются в них?

— Рынок всех рассудит. Всех, кто долго решает типовые задачи, рынок наказывает очень быстро. На следующий год такие компании соберут меньше прибыли, потому что конкуренты развивались, вкладывали в свою инфраструктуру во внедрение новых технологий. И когда раз за разом происходит повторение одной и той же ситуации, менеджмент наступает на одни и те же грабли, я бы на месте руководства поменял управленческий состав. Это странно, когда нет рефлексии. То есть, когда произошла ситуация, а руководители не сделали из нее выводов. Через полгода или год она снова повторится.


ЕСЛИ ВЫ ХОТИТЕ ОТВЕТИТЬ НА ВОПРОС: ПОЧЕМУ Я САМ ПРОКРАСТИНИРУЮ, ТО ПРОСТО ЗАМЕНИТЕ СВОЕГО СОТРУДНИКА НА СЕБЯ В СИСТЕМЕ КООРДИНАТ «КВАЛИФИКАЦИЯ ИСПОЛНИТЕЛЯ И СЛОЖНОСТЬ ЗАДАЧИ»

УП Нехватка рабочих — сегодня бич заводов и фабрик. Все как-то выкручиваются сегодня. У вас идеи, как решить им эту проблему кардинально?

— Мне хочется расширить эту проблему. Нехватка кадров, причем не только рабочих рук, но и менеджерских светлых голов — это наша реальность на ближайшее десятилетие. У нас не хватает руководителей, управленцев на различные должности. Честно говоря, я считаю, что это наша реальность в ближайшие десятилетия. Безусловно, имеет смысл растить свои кадры, выстраивать работу со персоналом, чтобы люди мечтали работать в вашей компании и не имели причин ее покинуть. Но на текущем этапе это не решит вопрос кардинально.

Многие успешные компании делают это много лет, но даже их это не спасает от нехватки кадров. Я часто вижу при работе с клиентами, что количество сотрудников сильно превышает необходимый минимум для того или иного производства или склада. Буквально год назад работал с компанией, у которой крупный склад в

Москве. После смены директора склада, внедрения системы KPI, автоматизации бизнес-процессов мы в два раза сократили численность персонала, а производительность выросла на 30%. И если мыслить и действовать стратегически, то предприятиям сейчас имеет смысл вкладывать свое время и деньги во внедрение искусственного интеллекта. То есть делать так, чтобы искусственный интеллект начал решать ваши производственные задачи. Огромное количество людей можно заменить на искусственный интеллект, просто внедрив то, что уже он умеет делать.

 **Топ-менеджмент не может видеть все проблемы фирмы. Консультанты лин-технологий советуют поощрять персонал за выявление узких мест. Это может помочь компании?**

— Одной из проблем многих руководителей является иллюзия, что они контролируют ситуацию на несколько уровней ниже себя. Вы можете видеть только часть

МНОГИЕ УСПЕШНЫЕ КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ЭТО МНОГО ЛЕТ, НО ДАЖЕ ИХ ЭТО НЕ СПАСАЕТ ОТ НЕХВАТКИ КАДРОВ

того, что происходит внизу. Вы видите, что делают ваши замы, и вы почти ничего не видите из того, что делают зам замычи (замы ваших замов). И все. Вы можете видеть только 10–15% от того, что происходит в вашей компании. Физически невозможно качественно и оперативно бороться с узкими местами, которые являются внизу.

Как мы решали эту проблему? Мы модернизировали систему KPI и внедрили туда смарт-задачи. Смарт-задачи — это рациональные предложения, которые предлагали сотрудники по модернизации, усовершенствованию, оптимизации процессов в компании. И компания была готова платить сотруднику от 10% до 50% от его ежемесячного совокупного дохода за идеи, которые позволяли компании делать что-то по-другому. Что-то делать быстрее, что-то делать дешевле или что-то продавать дороже. То есть люди, хотевшие заработать больше, искали, что оптимизировать, улучшить и так далее, приходили с этой идеей к своему руководителю, и он либо утверждал ее, либо нет. То есть 10% от ежемесячного дохода сотрудника утверждал сам руководитель, до 50% утверждал финансовый

директор. То есть мы оценивали, насколько идея действительно была необходима. После этого выделялся бюджет, сотрудник становился ответственным за это. И сотрудник в течение месяца, иногда в течение нескольких месяцев, внедрял эту идею. Если достигал успеха, то в конце месяца получал приятную прибавку к ежемесячному доходу.

 **Начнем с Вас. Какие проблемы и вопросы вы иногда откладываете на потом? Как себе это объясняете?**

— Вы удивитесь, но я постоянно откладываю и делаю это осознанно. И обучаю делать это моих клиентов. В моем пуле всегда огромное количество задач. И есть четкие сформулированные цели на год, месяц и неделю. И есть четкая приоритетность задач. Я каждое утро открываю список задач на день и смотрю — соответствуют ли эти задачи моей цели? Продвигают ли они меня к ней? Если да, я их

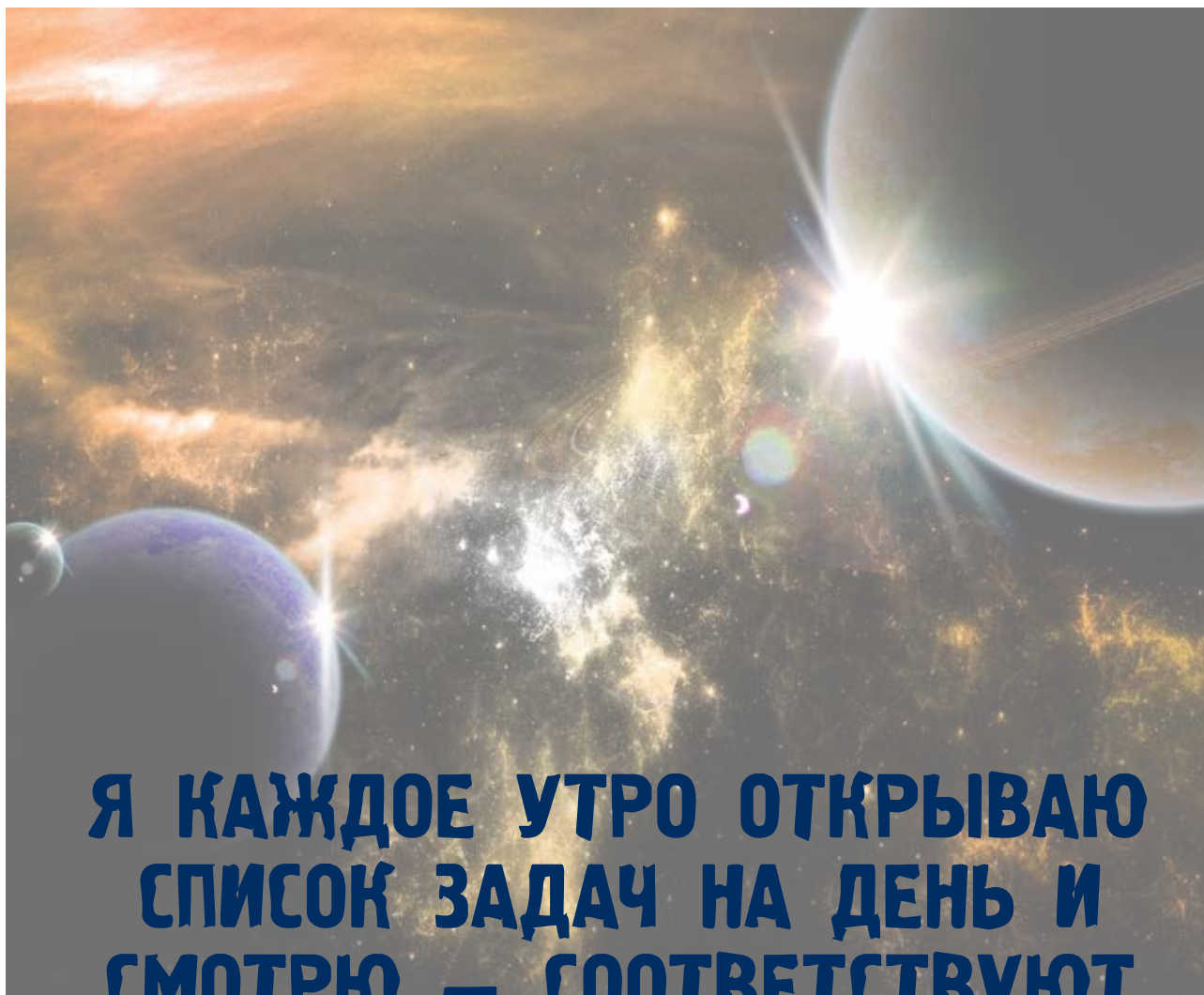
ОДНОЙ ИЗ ПРОБЛЕМ МНОГИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ ИЛЛЮЗИЯ, ЧТО ОНИ КОНТРОЛИРУЮТ СИТУАЦИЮ НА НЕСКОЛЬКО УРОВНЕЙ НИЖЕ СЕБЯ

оставляю и приоритезирую; если нет, то спокойно вычеркиваю или переношу на будущие периоды. И здесь важно придерживаться баланса между работой и временем на самого себя и свою семью.

Если вы его нарушаете, то происходит выгорание. А это еще одна причина появления прокрастинации. И с этим очень легко справиться, нужно просто устроить себе перезагрузку. Как сделать это быстро и эффективно, обучаю клиентов на своих коуч-сессиях. Кстати, эмоциональное выгорание на текущий момент — один из частых запросов в моей практике.

 **Как стоит просить сотрудников вашей компании выслушать вас по важному вопросу? Как убедить их не откладывать его решение?**

— Я обычно придерживаюсь очень простых принципов. Стараюсь максимально упрощать все что можно относительно бизнес-процессов. Например, руководитель должен действовать в рамках одного и того же цикла, он очень простой.



**Я КАЖДОЕ УТРО ОТКРЫВАЮ
СПИСОК ЗАДАЧ НА ДЕНЬ И
СМОТРУ – СООТВЕТСТВУЮТ
ЛИ ЭТИ ЗАДАЧИ МОЕЙ ЦЕЛИ?
ПРОДВИГАЮТ ЛИ ОНИ МЕНЯ К
НЕЙ? ЕСЛИ ДА, Я ИХ ОСТАВЛЯЮ
И ПРИОРИТЕЗИРУЮ; ЕСЛИ НЕТ,
ТО СПОКОЙНО ВЫЧЕРКИВАЮ
ИЛИ ПЕРЕНОШУ НА БУДУЩИЕ
ПЕРИОДЫ**

Первое, что он должен делать, — это планировать. То есть понять, какие задачи ему надо сделать и в какие сроки.

Второе — делегировать, то есть подобрать исполнителя нужной квалификации, соответствующей уровню и сложности задачи. Ну и передать ее решение ему.

Дальше нужно мотивировать сотрудника — это третий пункт. И этим, как ни странно, многие руководители пренебрегают.

То есть нужно сотруднику объяснить, в чем выгода решения этой задачи не только для компании, но и для самого исполнителя лично.

КАК МЫ РЕШАЛИ ЭТУ ПРОБЛЕМУ? МЫ МОДЕРНИЗИРОВАЛИ СИСТЕМУ КРІ И ВНЕДРИЛИ ТУДА СМАРТ-ЗАДАЧИ

И если вы это не объяснили, скорее всего, он либо ее задвинет в дальний угол, и мы будем называть это прокрастинацией, либо сделает недостаточно качественно, то есть без интереса, просто от того, что надо.

Ну и четвертый пункт — это нужно контролировать, то есть получать обратную связь от исполнителя по статусу решения задачи, делать выводы, вносить коррективы. И отвечая на ваш вопрос, что нужно сделать, чтобы сотрудники делали приоритетные задачи вовремя: попросите исполнителя разбить задачу на этапы или подзадачи, и попросите указать его дедлайны по каждому этапу. И назначьте встречи в календарь после каждого этапа. Тогда к финальному дедлайну у вас все будет хорошо. В большинстве случаев точно.

У вас очень непростой и ответственный бизнес. Что в нем нельзя откладывать на потом? Как контролировать решение вопросов работниками?

— У нас нет задач, которые нельзя отложить. Как я уже говорил, есть задачи, которые стоят передо мной. И периодически их приоритетность может меняться. Всегда что-то может произойти внеплановое под воздействием внешних факторов, человеческих ошибок и т. д. И тогда приоритетность задач может поменяться.


Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ся. И я либо решаю ее, либо делегирую ее своим сотрудникам, либо отдаю на аутсорс. Поэтому и придерживаюсь следующего принципа сам, и обучаю своих клиентов: нет задач, которые нельзя отменить / перенести, есть приоритетность.

И еще один лайфхак, чтобы увеличить эффективность выполнения задач вами и вашими сотрудниками. При помощи этого инструмента можно существенно сократить количество отложенных задач, увеличив при этом количество выполненных.

Поставьте себе будильник с надписью «Чем я сейчас занимаюсь?» на каждые 15 или 30 минут. И тогда вы сможете увидеть, на что уходит ваше время. И если в вашем пуле есть задачи, которые вам не интересны, вы постоянно их откладываете, то либо отбросьте их, либо делегируйте. Я начал замечать, что на любую задачу, которую я не хочу решать, всегда есть тот, кто это сделает эффективнее, лучше и сделает это с удовольствием. Будь то наемный сотрудник или компания на аутсорсинге.

НУЖНО НАЧИНАТЬ С СЕБЯ, ТО ЕСТЬ СВОИМ ПРИМЕРОМ ПОКАЗЫВАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТЕХ ИЛИ ИНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ БОРЬБЫ С ПРОКРАСТИНАЦИЕЙ


 **Комус, как пример, внедрил автоматическую систему без рабочих сборов заказов для клиентов. Почему другие компании ее еще не внедрили?**

— Как я уже говорил, рынок нас всех рассудит. Все, кто прямо сейчас не работает над автоматизацией своих бизнес-процессов, очень быстро окажутся в конце списка. И это нормально. Я считаю, что важно поощрять лучшие практики, автоматизацию и так далее, у нас огромное поле для автоматизации. И отличная новость — текущая нехватка кадров будет мощным стимулом для ее внедрения. Я уверен, что нас в ближайшие пять лет ждет серьезный процесс в освобождении людей на одних задачах, чтобы закрыть ими нехватку кадров на других направлениях, там, где пока еще нельзя автоматизировать или сложно.

 **Обучение персонала борьбе с прокрастинацией — делают ли это у нас? Поможет ли обучение?**

— Мне кажется, здесь нужно начинать с себя, то есть своим примером показывать эффективность тех или иных инструментов борьбы с прокрастинацией. Если

руководитель не только внедряет их в свою деятельность, но и делится с сотрудниками своими знаниями, навыками, лайфхаками, то это лучшее, что можно сделать. Имеет смысл, а) внедрить что-либо, что хотим от сотрудников, сначала в свою практику, начать это делать, б) начать этим делиться.

 **Google календарь, CRM-системы и др. — почему цифровизация не решила кардинально вопрос прокрастинации?**

— Google календарь, CRM-система и прочее, помогут четко определить соотношение квалификации сотрудника и сложности задач, которые вы им поручаете. И как только вы эти два параметра сможете сопоставить правильно, вам будет понятно, как снизить уровень прокрастинации сотрудника, мы говорили об этом в начале интервью.

Я бы чуть расширил этот вопрос. Во времена, когда я изучал английский, я изучал его в компании Skyeng, я наткнулся на очень классный текст. У них был текст о том, что 50 лет назад не было автоматической стиральной машины, не было посудомойки, не было микроволновых печей. Куча-куча изобретений, которые высвободили наше время, и по идее мы сейчас должны были быть счастливыми, незагруженными и должны были иметь множество времени на себя, семью, творчество. Но этого почему-то не произошло. То есть мы внедряем автоматизацию десятилетиями, а люди все более загружены. Им нужны психологи, они ищут способы, как сделать так, чтобы вылечить выгорание, восстановиться, что-то с этим сделать. И глобально как будто бы решение не в этом. То есть любая автоматизация высвобождает время. Но люди так устроены, что, как только у нас высвобождается свободное время, мы набираем еще больше задач. Здесь причина, конечно, сильно глубже, чем тема нашей встречи. И она заключается в том, что мы постоянно заняты, постоянно перегружены, постоянно что-то делаем для того, чтобы не остаться наедине с самим собой. К счастью, и к этой дверце можно найти ключик.

*** Михаил Бунтов**, бизнес-коуч, ex-заместитель вице-президента ПАО «Ростелеком». Опыт руководства командами более 700 сотрудников с зоной ответственности более 12 млрд рублей. Эксперт РБК.

РУБРИКА: ПРОКРАСТИНАЦИЯ

Можно ли ходить по горящим углям босиком?

Прокрастинация — это защитная реакция нашей психики, которая включается, чтобы справиться с ситуациями. И чем больше с ней бороться, тем тяжелее она может проявляться.



БЕСЕДОВАЛИ:



Ксения Замуховская
Postgres Professional



Анастасия Насонова
эксперт 


РУБРИКА: **КОРРУПЦИЯ**

Источник: <https://dzen.ru/a/ZblDsDQfhkxOUzZ1>



**ОПЫТ КИТАЯ ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО
С КОРРУПЦИЕЙ БОРОТЬСЯ БЕСПОЛЕЗНО.
КОРРУПЦИЮ НУЖНО ИСКОРЕНИТЬ,
И Я ЗНАЮ, КАК ЭТО СДЕЛАТЬ
БЫСТРО И НАВСЕГДА!**

Сергей Пронин
«Про Людей и «упырей»

ЗАРЕЗАТЬ КУРИЦУ на ГЛАЗАХ у ОБЕЗЬЯН?????!!!
 Как в Китае борются с коррупцией?
 Наши СМИ много пишут об этом.
 Главный эксперт по бизнесу журнала  предлагает свое и
 иное видение решения проблем.

У тех, кто хорошо знает историю, не вызывает сомнения, что коррупция в обществе существовала всегда. Например, еще древнегреческий драматург Еврипид в пятом веке до нашей эры писал, что «от подношений и боги становятся сговорчивее». С тех пор прошло не одно тысячелетие, возникли и исчезли тысячи государств, но коррупцию не удалось победить ни в одном обществе. Напротив, она как своеобразный «грибок» поразила все народы, имеющие государственность, в первую очередь важнейшие сферы жизни общества: экономику, политику, правосудие... И сегодня коррупция, согласно опросам общественного мнения во всех без исключения странах, является одним из самых главных препятствий на пути развития человеческого общества.

Во все времена во всех государствах так или иначе боролись с коррупцией или, по крайней мере, создавали видимость этой борьбы. И, как мы видим, совершенно безуспешно, ведь несмотря на, думаю, многие миллионы коррупционеров, снятых со своих должностей, осужденных и даже казненных, коррупция по-прежнему, как говорится, «цветет и пахнет», а по моему мнению, даже все больше «расцветает махровым цветом». А главную причину этого назвал еще древнеримский деятель и писатель Котон Марк Порций (Старший), который точно и образно выразился, что «частные воры влачат жизнь в колодках и узах, а общественные в золоте и пурпуре». Переводя это высказывание на понятный нам русский народный, так же и точно, и образно, только более кратко, можно сказать: «Рыба гниет с головы...» Т. е. главная причина того, что коррупция «живет и побеждает», в тех, кто получает вознаграждения и выгоду от злоупотребления служебными полномочиями в интересах взятодателей — коррупционерах из числа обладающих властными полномочиями представителей всех ветвей и эшелонов власти, прежде всего государственной.

Поэтому главный вопрос заключается в том, как искоренить коррупцию в этих рядах? Можно ли это сделать теми методами, которыми пытались это делать долгое время в большинстве стран, прежде всего путем ужесточения наказания за коррупцию? Я уверен, что нет. Возможно, это поможет на какое-то сравнительно

недолгое время снизить темпы ее роста и даже, не исключая, немного ее уровень, но проблему коррупции это не решит. И красноречивым подтверждением этому является опыт Китая, где количество снятых с должностей, осужденных и казненных чиновников с каждым годом растет, а конца этой, на мой взгляд, бессмысленной войне с коррупцией даже на горизонте не видно. Более того, у меня создается ощущение, что борьба с коррупцией нередко является не самоцелью, а предлогом, красивым прикрытием для внутри- и межклановой борьбы в структурах власти с целью... еще большего обогащения победивших в этой борьбе коррупционеров!

А в нашей стране к этому нужно добавить и организованный властными структурами новый передел собственности под предлогом борьбы с коррупцией. Чувствуя свою вседозволенность и безнаказанность, эти т. н. «борцы с коррупцией» устраивают настоящие цирковые представления. Например, по инициативе «настоящих борцов с коррупцией» в лице ряда руководителей Управления делами

БОРЬБА С КОРРУПЦИЕЙ НЕ РЕДКО ЯВЛЯЕТСЯ НЕ САМОЦЕЛЬЮ, А ПРЕДЛОГОМ

Президента РФ и его подведомственного учреждения «Оздоровительный комплекс «Десна» руководители Генеральной прокуратуры подали в Таганский суд города Москвы иск о конфискации построенного исключительно на средства физических лиц всех объектов жилого комплекса «Сенатор клуб» в связи с якобы коррупцией со стороны бывшего начальника одного из отделов УДП РФ и бывшего генерального директора ФГАУ «Десна» УДП РФ. При этом ни один из этих якобы коррупционеров объектов в этом жилом комплексе не имел! Суды по этому иску прошли «как по маслу», а вот про «коррупционеров», из-за которых все и началось, как-то «забыли». Поэтому один из них до сих пор носит на груди орден, врученный ему за работу в УДП РФ, а второй «коррупционер» — является почетным сотрудником УДП РФ!

Разумеется, ни к какой иной ответственности (уголовной или хотя бы административной) виновников «коррупционного процесса» так и не привлекли. Да, и действительно, зачем портить жизнь «коррупционерам от УДП РФ», ведь настоящей целью этой «борьбы с коррупцией» был рейдерский захват домов граждан, большая часть из которых пенсионеры, инвалиды, многодетные, матери-одиночки..., а вовсе не борьба с коррупцией в Управлении делами Президента Российской Федерации! Я знаю пока только с десяток подобных примеров, но не сомнева-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

юсь, что со временем их может быть тысячи и тысячи. Поэтому, пока эти «борцы с коррупцией» не взбудоражили все население нашей страны, необходимо предпринять настоящие, а не мнимые меры для борьбы с этой «заразой». Я уверен, что победить ее реально и знаю, что и как для этого нужно сделать.

Как показывает опыт моего общения в социальных сетях и непосредственно с тысячами совершенно разных людей, подавляющее большинство из них считают, что для борьбы с коррупцией необходимо просто ужесточить наказание коррупционеров, вплоть до применения смертной казни. В качестве примера обычно приводят современный Китай, а иногда даже и опыт России времен Петра Великого. Только выглядят эти доводы совсем неубедительно, так как и в том, и в другом случае коррупция не была побеждена, и, насколько я знаю, даже не уменьшилась в масштабах. Очевидно, что этот способ не работает, а элементарно ведет к плановому уничтожению части населения, которого у нас, в отличие от Китая, и так немного, и с каждым годом, даже несмотря на наличие замечательного национального проекта «Демография», становится все меньше.

МЕСТА ДЛЯ ВОЛЬНОГО ТОЛКОВАНИЯ ИНСПЕКТОРОМ ТОЙ ИЛИ ИНОЙ НОРМЫ ПРОСТО НЕ БЫЛО, А ЗНАЧИТ, НЕ БЫЛО И ПОЧВЫ ДЛЯ КОРРУПЦИИ В ЭТОМ ВОПРОСЕ

К тому же в случае ужесточения наказания коррупционеров вплоть до их смертной казни мы очень рискуем, что «упыри», обладающие властными полномочиями, начнут сводить таким образом счета с неугодными и инакомыслящими и даже с себе подобными в борьбе за «близость к кормушке». Но если такой способ борьбы с коррупцией не работает, то есть ли другой или другие, с помощью которых можно искоренить это зло? Я уверен, что есть. На мой взгляд, самым эффективным способом для этого является профилактика. Приведу простейший пример. Когда 30 лет назад я работал над докторской диссертацией о налоговой политике Германии, то обратил внимание на разницу между немецкими и российскими налоговыми органами.

Во-первых, на то, что немецкие налоговые законы были очень подробными, что исключало необходимость и возможность каких-либо их разъяснений и интерпретаций, в том числе с коррупционными целями. Например, закон о подоходном налоге в ФРГ представлял собой целую книгу толщиной с весь наш налоговый кодекс, и в нем все варианты уплаты этого налога были подробно изложены в основном в виде таблиц, а плательщику только оставалось найти подходящую

ему по налоговому статусу графу. Разумеется, места для вольного толкования инспектором той или иной нормы просто не было, а значит, не было и почвы для коррупции в этом вопросе. Поэтому разработку детальных законов и регламентов, не оставляющих лазеек для коррупционеров, я считаю самым важным в деле искоренения коррупции. Понятно, что нынешний состав и стиль работы Парламента нашей страны, в котором преобладают спортсмены, артисты и прочие непрофессионалы в законотворческой деятельности, к тому же принимающие законы, в которых в основном заинтересованы не население, а исполнительная власть или лоббистские структуры, с такой задачей не справится. А значит, как я уже писал

ВТОРОЙ СПОСОБ БОРЬБЫ С КОРРУПЦИЕЙ – ОЧИЩЕНИЕ ОТ НЕЕ СОБСТВЕННО САМИХ «БОРЦОВ С КОРРУПЦИЕЙ»

не раз раньше, очевидна необходимость конституционной реформы, о чем я обязательно подробно расскажу в ближайших публикациях.

Второй способ борьбы с коррупцией — очищение от нее собственно самих «борцов с коррупцией». Как справедливо сказал один из генералов МВД в популярном телесериале: «Всякий коррумпированный мент — опасность для общества».

Продолжая эту мысль, скажу, что коррумпированные прокурорские работники и особенно судьи — еще большая опасность для страны. А теперь представьте, сколько таких «опасностей» ежедневно за бюджетный, а значит за наш с вами, счет разлагает изнутри наше государство! Как быстро и эффективно очиститься от этих оборотней в погонах и мантиях, тоже понятно. Вопрос лишь в том, захочет ли нынешняя власть во главе с вновь избранным президентом это сделать?

***Сергей Пронин,**

- автор информационно-аналитического телеграмм канала «Про Людей и «упырей»
- председатель правления общественной организации участников долевого строительства жилого комплекса «Сенатор клуб»
- учредитель благотворительных фондов «Честь и слава» и «Кузнецкий мост»
- член Общероссийской общественной организации «Деловая Россия»
- ветеран Войск ПВО страны
- почетный сотрудник налоговой полиции России

Эксклюзивно для



РУБРИКА: **ОТЗЫВ НА КНИГУ**

Мой отзыв на книгу. Книга «Трудовые будни: от выживания к вовлеченности» Андрея Онучина – это не просто книга об эффективности работы или самоучитель как заставить себя или своих сотрудников эту работу полюбить, это погружение в уникальный и многогранный мир взаимоотношений между сотрудниками и их рабочей средой.

Онучин предлагает свой взгляд на тему трудовых отношений, подчеркивая важность вовлеченности сотрудников в свою работу. Автор ведет читателя через различные аспекты трудовой деятельности, начиная с проблем адаптации к рабочей среде и заканчивая стратегиями поощрения активной вовлеченности персонала.

Особенно ценным является то, что книга озвучивает не только теоретические концепции (которых достаточно много в книге), основанные на опыте автора и различных исследованиях, но и приводит практические инструменты для создания плодотворной и вдохновляющей рабочей атмосферы, как для себя, если ты – наемный исполнитель, так и для руководителя, управляющего подчиненными.

***Дмитрий Жирнов**, Основатель и руководитель HR-агентства **Bridge2HR**



**Дмитрий
Жирнов**
Bridge2HR

РУБРИКА: БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА



Издательство
«Альпина»
8 (800) 550-53-22
www.alpinabook.ru



ГЛАВА 7 ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВО ВРЕМЯ ИЗМЕНЕНИЙ И КРИЗИСОВ

Вовлеченность во время трансформации

Человек проходит собственный жизненный цикл сотрудника в компании от найма до окончательного увольнения. На каждом его этапе содержание работы и его вовлеченность будут отличаться. Но и организация проходит разные фазы своего развития, а работать с вовлеченностью персонала во время спокойного роста нужно не так, как в период кризиса или трансформации. Например, вовлеченность в период кризиса сильно связана с оптимизмом и пессимизмом персонала. Сотрудникам, которые ощущают, что «все пропало», если и удастся сохранять свою вовлеченность, то с большим трудом.

В любом случае, когда организация начинает полноценно работать с вовлеченностью персонала, она неизбежно меняется. Нередко обнаруженные точки роста и запланированные системные изменения приводят к трансформации корпоративной культуры и бизнес-процессов, вплоть до кардинальной перестройки компании. В это время работа с вовлеченностью персонала имеет много особенностей. Например, при изменении корпоративной культу-



ры следует отбирать кандидатов сразу с целевой системой ценностей — той, которую строит компания.

Кроме того, масштабные изменения всегда тревожат сотрудников и для многих из них создают травмирующую ситуацию. И хотя для кого-то избыточная стабильность означает застой и потерю перспектив, все же подавляющему большинству свойственно стремление к поддержанию статус-кво. Стабильность дает людям ощущение уверенности в завтрашнем дне, в гарантированном получении привычных благ. А трансформация выбивает эту опору из-под ног, порождает неопределенность.

Системные изменения далеко не всегда укладываются в сознании каждого отдельного сотрудника, а потому могут привести к негативным последствиям.

Польский социолог Петр Штомпка подробно рассматривал вопрос травмы изменений на примере трансформации целого общества. Он анализировал, в каких случаях даже положительные изменения становятся индивидуальной социальной травмой. Распад советского блока, переход от социализма к капитализму, востребованные обществом политические и экономические реформы, которые шли в Польше с конца 1980-х, на деле оказались для многих очень болезненными. Хотя люди понимали, что Польша идет по верному и нужному пути, очень многие переживали серьезный стресс. И не все с ним справлялись.

Негативное отношение испытывают на себе все виды элит, включая интеллектуалов (которых, конечно, называют «яйцеголовыми»). Тех же, кто не только не улучшил своего положения, но и многое потерял в водовороте революционных изменений (например, большая часть рабочего класса и крестьянства, не говоря о безработных – феномене, которого не было в социалистические времена), охватывает ностальгия. Они требуют от правительства бесплатного медицинского обслуживания и образования, работы, пенсии, социальной зашиты. Наверное, не многие люди хотели бы вернуться к коммунизму, но многие мечтают о некоем «третьем пути», гуманном капитализме, или, перефразируя старые лозунги о социализме, «капитализме с человеческим лицом», «польском пути» к капитализму.

Крупные перемены в компании могут приводить к такой же травме изменений у сотрудников. Во многом причиной может быть дезориентация людей, которые с нарастающей тревогой ожидают «надвигающейся катастрофы».

А для вовлеченных работников ситуация изменений становится еще и важным ресурсом. Действительно увлеченный работой, искренне приверженный



компании, инициативный сотрудник доверяет руководству и более позитивно воспринимает новшества. Оговоримся, что мы рассматриваем ситуацию, когда сами изменения конструктивны и полезны компании, а не направлены против нее, как, например, недружественное поглощение. При разрушительной трансформации изменения, конечно, вступают в противоречие с приверженностью.

Когда компания входит в изменения, внедряет новые технологии, начинает реорганизацию и модернизацию, вовлеченность сотрудников становится еще более ценным ресурсом, чем в обычное время. Вовлеченный сотрудник инициативен — всегда готов работать больше, искать новые пути, чтобы стать эффективнее. Ему легче принять эту «культуру эксперимента» во время изменений, постоянные поиски лучших решений и новых возможностей. Вовлеченный сотрудник более активен, а потому устраняет свои сомнения: спрашивает руководство, пытается выяснить, что оно делает. При этом его позиция конструктивна: не «что же вы творите?», а «что происходит, как к этому надо относиться, как я могу в это включиться?». У вовлеченного сотрудника всегда более полный «аккумулятор доверия», что дает ему возможность выстраивать более качественные и конструктивные отношения с руководством.

Серьезный барьер при трансформации — скепсис персонала. Чем более вовлечен сотрудник, тем скепсиса у него меньше, и наоборот: сомнения — защитная реакция тех, кто не вовлечен. Чаще всего скепсис отражает интуитивную боязнь, что в ситуации изменений придется больше трудиться — вкладывать в работу или дополнительное время, или больше души. По инерции работать уже не получится, а это и некомфортно, и неприятно. И не вовлеченные сотрудники ищут и высказывают причины, «почему это плохо». Напротив: вовлеченный сотрудник уже вложил значительную часть души в работу и компанию, ему интересны изменения, он готов потрудиться больше, это его не пугает.

Типичная ситуация — колоссальный скепсис персонала по отношению к изменениям во время первых этапов модернизации. Такое наблюдается в самых разных компаниях. Я не раз отслеживал настроение сотрудников в течение всех этапов масштабных модернизаций — с очень серьезными изменениями, вливанием миллиардов долларов, построением новых технологических цепочек и заменой устаревшего оборудования. Сотрудники же на фокус-группах и интервью делились своим недоверием к руководству: «Ничего у них не получится. Они не понимают, что мы не сможем поставить современные автоматизированные системы». Конечно, они находили причины,



отчего планы начальства несбыточны: «У нас же все работает плохо. Всегда покупают самое дешевое, обязательно приобретут какие-нибудь неправильные клапаны — и в итоге все сломается. Не понимают, что надо покупать только надежное: все же привыкли, что вентиль надо вдвоем отворачивать. Как это может быть, чтобы кто-то с центрального пульта этот вентиль блокировал или, наоборот, открывал в автоматическом режиме? Это утопия».

И только когда работники видят конкретные примеры успеха — победы, высокие результаты, — их скепсис начинает отступать. Но это происходит постепенно, через три-пять лет, и частично связано с заменой некоторого числа работников: за это время кто-то увольняется, а новобранцы с первого дня видят только новое.

Интересно, что после вполне успешной трансформации компании опрос может неожиданно показать рост недовольства персонала. Но причина этого не всегда в том, что сотрудники действительно стали более недовольными. Иногда они лишь «раскрылись». Если изменения включали формирование более сложной внутренней культуры компании, ее вестернизацию, то работники наконец-то научились давать руководству более откровенную обратную связь. Поэтому опытный менеджер должен знать, как один и тот же управленческий инструмент работает в разных культурах и что оценивать эффективность инструмента нужно с поправкой на ту культуру, в которой он применен. Это касается и опросов персонала. Понятно, что недовольство работников может быть вызвано и вполне реальными причинами, но помнить о такой поправке нужно. Как и о том, что вовлеченность персонала — ресурс, который помогает обеспечить поддержку изменений, но не гарантирует ее. Если неправильно проводить сами изменения, можно все испортить даже с вовлеченным персоналом.

Работа с вовлеченностью во время изменений имеет свои особенности и для компании в целом, и для каждого сотрудника в отдельности. С одной стороны, обычная жизнь персонала продолжается: работников нанимают и продвигают по карьерной лестнице, кто-то увольняется. С другой стороны, изменения, особенно масштабные, кризисные, часто меняют и вес компонентов вовлеченности, и их наполнение.

В одном из исследований 1 мы изучали, как персонал разных компаний переживает изменения. В качестве индикатора потери или сохранения чувства стабильности мы выбрали оценку сотрудниками перспектив предприятия и своей семьи: «будет лучше» или «будет хуже», чем сейчас. Как оказалось, сам процесс ожидания масштабных изменений снижает число оптимистов и увеличивает долю пессимистов: сотрудников тревожит неизвестность.

При этом значительная часть работников выбрала вариант «затрудняюсь с ответом», а их личный оптимизм был выше, чем организационный. То есть работники не очень верили в пользу изменений для предприятия, но за собственное будущее тревожились меньше (рис. 37).

После старта изменений доля неопределившихся уменьшается, а количество пессимистов растет, что объяснимо — неопределенности становится больше, положительные изменения пока не успели проявиться. Сотрудники убеждаются, что не зря боялись: изменения все же начались. Но люди пока не понимают, к чему все идет, что будет с ними и предприятием (рис. 38).

В этот момент особенно важной для вовлеченности становится информационная поддержка персонала. В компаниях, где руководство не уделяло достаточного внимания разъяснению свершившихся перемен, сотруд-

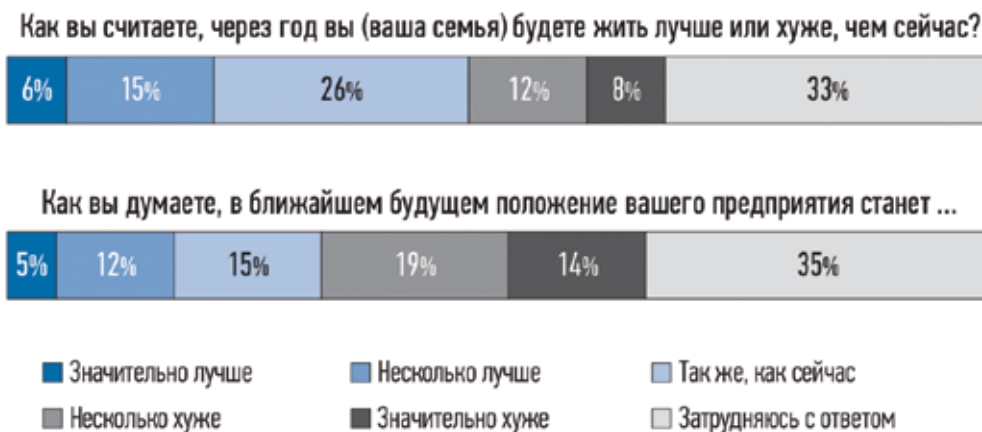


Рис. 37. Ожидание масштабных изменений

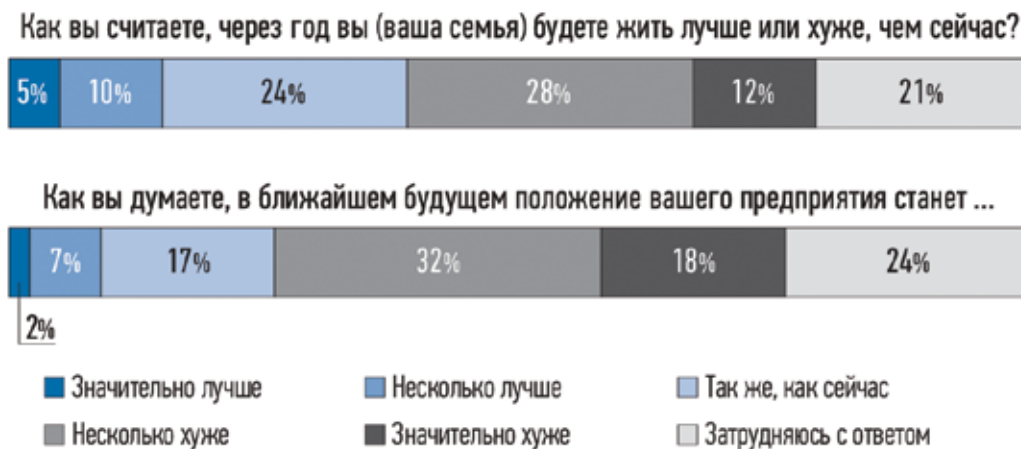


Рис. 38. Во время проведения изменений

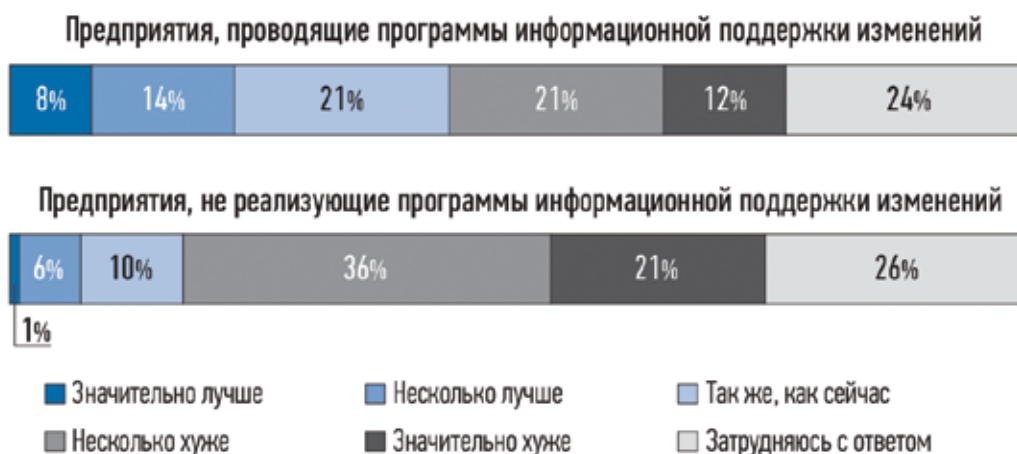


Рис. 39. Настроения сотрудников при наличии или отсутствии информационной поддержки изменений

ники могли наблюдать только свою ограниченную картину. Они видели, что старые практики ломаются, а новые еще не заработали; что рабочие проблемы накапливаются, а если и решаются, то очень медленно. А прогресс изменений сложно заметить: никто не объяснил, на что нужно ориентироваться, к чему все должно прийти, как будут решаться накопившиеся проблемы.

Когда у сотрудников нет достаточной информации, негатив во время изменений накапливается катастрофически, вплоть до массового ухода из компании или саботажа изменений. Работникам происходящее кажется нарастающим хаосом.

Если же руководство проводит правильную информационную политику — дает сотрудникам картину происходящего, отвечает на вопросы, показывает достижения, — доля оптимистов начинает расти. Когда работники видят успешное движение по четкому плану, они понимают, что трансформация управляемая. В компаниях, где руководство активно разъясняло идущие процессы, доля пессимистов была ниже почти в два раза (рис. 39).

Интересно, что после завершения модернизации сотрудники по-разному оценивали перспективы предприятия и свои личные. Они быстрее начинали верить, что у компании хорошее будущее и изменения пойдут ей на пользу, но собственные перспективы из-за этого все равно казались им туманными. Например, они опасались автоматизации, которая обычно означает сокращение персонала.



Вовлеченность во время кризисов

Для верной оценки кризиса нужно помнить, что у каждого человека формируется свое отношение к происходящим событиям. Каждый воспринимает идущие изменения как кризис только когда они затрагивают его лично, и огромная трагедия одной части населения может совершенно не впечатлить остальных. Пример настоящего кризиса для России — распад СССР в 1991 г. и последующее за ним разрушение прежнего уклада жизни, крайняя экономическая и правовая нестабильность. Практически все жители России воспринимали это время как кризис, поскольку никто не смог остаться в стороне. Но уже первую чеченскую войну или расстрел Дома правительства в 1993 г. далеко не все восприняли так болезненно. Это были яркие, трагические события, но для многих они так и остались в сводках новостей.

Такое отношение не означает «политическую безжалостность» или равнодушие людей к политике. Но экономические последствия обычный человек ощущает глубже: они затрагивают почти все стороны его жизни — в отличие от политики. Когда в 1998 г. в России произошел следующий «сквозной» кризис — дефолт и обвал рубля, — он задел всех. А в 2008 г. американский ипотечный пузырь вызвал уже настоящий глобальный кризис. Заметим, что, например, вторую чеченскую войну и сопутствующие ей теракты нельзя отнести к общероссийскому кризису: респонденты, которых война не затронула лично, сегодня редко ее вспоминают в опросах.

Во время «сквозных», всеобщих кризисов сотрудники опасаются серьезного экономического ущерба, что сказывается на их отношении к труду и вовлеченности. И эти опасения часто оправданы. Во время кризиса 2014 г. санкции привели к снижению доходов населения и исчезновению привычных товаров, а пандемия 2020-го и ковидные ограничения радикально изменили привычный образ жизни и работы.

С одной стороны, кризисы похожи друг на друга по своим последствиям. С другой, нередко именно особенности какого-то масштабного явления позволяют считать его полноценным кризисом. Ощущение у персонала нестабильности, неуверенности, неопределенности свойственно для любого кризиса. Но в 2020 г. было больше сразу всего — в этом его необычность. Экономические кризисы имели аналоги в прошлом: 2008-й во многом напоминал дефолтный 1998-й, люди понимали, чего ожидать. А в 2020-м неопределенность затрагивала все области — и экономику, и безопасность на уровне здоровья и жизни, и политику, и многое другое. Закрылись границы, заработали жесткие карантинные меры, остановился транс-



порт — все было крайне непривычным и новым, поэтому и тревога была выше.

Кризис 2022 г. еще больше выбивается из общего ряда. Между прошлыми катаклизмами обычно проходило шесть-десять лет, за которые люди успевали подстроиться под новые условия и по мере возможности восстановить относительно благополучную жизнь. Но в феврале 2022 г. Россия вместе со всем миром только-только начала выходить из двухлетнего ковидного кризиса, а восстановление экономики ожидалось в лучшем случае к концу года. И на это наложился новый тяжелейший кризис. Можно по-разному относиться к текущей ситуации — как к смене эпох или как к глобальной трансформации. Но последствия для вовлеченности она несет такие же, как другие кризисы.

Во время стабильности важный фактор для сотрудников — максимально комфортная, увлекательная работа, помогающая им самореализовываться. Это и очень важный ресурс для персонала, и большое преимущество на рынке труда. В ситуации кризиса происходит условное возвращение к ценностям другого рода — стабильности, устойчивости. Сотрудники уже не так легко увольняются: они боятся оказаться на улице, когда начнется массовая безработица. Для персонала важнее становятся надежность компании, гарантированность рабочего места и своего заработка.

Но это не значит, что люди перестают интересоваться ценностями более высокого порядка. Сотрудники по-прежнему могут покинуть компанию из-за несогласия с ее принципами или стратегией. Речь не идет о регрессе к психологии работника прошлого века.

Во время кризиса я проводил много интервью, фокус-групп и общался с руководителями из самых разных частей России.

Наиболее емкие определения, которые они дали поведению сотрудников в трудное время, — «окаменели» и «замерли». Работники, которые в стабильное время часто критиковали компанию и жаловались на низкую зарплату, во время кризиса стали гораздо сдержаннее. Они перестали говорить о компании плохо, но и не начали ее хвалить. И это по-человечески понятно: люди пытаются переждать трудное время, «замереть», пока оно не пройдет.

Замереть — реакция на кризис большинства, но далеко не всех. Ценные специалисты, которые уверены в своей востребованности на рынке труда, напротив, скорее сменяют работодателя.

Читайте далее

РУБРИКА:



Экспаты в России

Еще в 2017 году спрос на высококвалифицированных иностранных работников был низким, и работодатели чаще отдавали предпочтение российским специалистам. Зачем переплачивать за иностранца, если за меньшую оплату можно нанять высококвалифицированного специалиста — гражданина? Однако в связи с нехваткой высококвалифицированного персонала в отдельных отраслях в России за последние несколько лет спрос на иностранных работников значительно увеличился.

В Министерстве внутренних дел сообщили, что работодателям придется платить больше за экспатов.

«Порог оплаты работодателей за иностранных высококвалифицированных специалистов вырастет в 2024 году до 750 тысяч рублей в квартал», — сообщил заместитель начальника главного управления по вопросам миграции МВД РФ Кирилл Адзинов.

В действующей редакции федерального закона «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон) установлено, что иностранным гражданам – высококвалифицированным специалистам установлен размер оплаты труда (вознаграждения) не менее ста шестидесяти семи тысяч рублей из расчета за один календарный месяц. С 01.03.2024 г. указанное условие изменяется, размер вознаграждения увеличивается в 1,5 раза: «не менее семисот пятидесяти тысяч рублей из расчета за один квартал».

Трудовые отношения с иностранными гражданами имеют свои особенности, о которых работодателю необходимо знать.

Понятие «экспат» действующим законодательством не закреплено, однако в теории и практике под «экспатами» принято понимать высококвалифицированных иностранных специалистов в какой-либо области. Статья 13.2 Федерального закона закрепляет, что высококвалифицированным специалистом (далее – ВКС) признается иностранный



Виктория
Алфёрова

РУБРИКА:



Победить откаты И ЭКОНОМИТЬ

Комментарий к публикации: Как я за год победил откаты на строительном предприятии. И теперь экономлю 15 млн рублей в год. Источник: <https://dzen.ru/a/ZO2iErVruAYR9Tju>

Везде, где есть крупный бизнес и большие деньги, найдутся те, кто захочет отломить себе кусочек. В погоне за выгодой и заработком некоторые бизнесмены не чураются любых способов. Крупный бизнес, осуществляя закупки для своих нужд, давно перешел на конкурсные процедуры отбора исполнителей. Ну и самый простой способ подвинуть конкурентов — это договориться за «откат».



Павел Хлебников

Понятие «откат» законодательно не определено и трактуется в большинстве случаев в зависимости от ситуации, в которой неким должностным лицом получены материальные ценности за то, что коммерческая структура получила выгоду. С точки зрения уголовного законодательства, это близко к понятию «взятка». Но субъект взятки — это всегда должностное лицо государственного органа.

В коммерческих организациях подобное явление тоже присутствует и квалифицируется по ст. 204 УК РФ «Коммерческий подкуп». Борьба со взятками вызывает много сложностей у правоприменителей в силу специфической природы доказывания и выявления. Что же касается коммерческих подкупов, то дела обстоят еще сложнее. Зачастую компании не хотят выносить сор из избы и максимум, что грозит нарушителю, это увольнение и некие «черные списки». Но это не значит, что с таким явлением нельзя бороться. Положительные примеры есть, да и способы борьбы вполне понятны и реализуемы.

Разберем живой пример одной из строительных компаний. Опытom поделился В., генеральный директор компании «А-П», который столкнулся со сложностями закупок строительных материалов.

РУБРИКА: СТАРТАПЫ

Появился первый индийский ИИ-стартап стоимостью более \$1 млрд

Источник: <https://dzen.ru/a/Zbe9-6oeGTWzSv9M>

26 января 2024 года индийская компания Krutrim, специализирующаяся на технологиях искусственного интеллекта, сообщила о получении оценки свыше \$1 млрд. Таким образом, эта фирма стала первым в Индии ИИ-стартапом, которому удалось достичь такого результата.

Компания Krutrim основана предпринимателем Бхавишем Аггарвалом (Bhavish Aggarwal) в 2023 году. Стартап объявил о проведении раунда финансирования, в рамках которого на развитие привлечено \$50 млн. Средства предоставил в том числе фонд Matrix Partners India, который также поддержал два других стартапа Аггарвала – агрегатор такси Ola и фирму по производству электромобилей Ola Electric.

The Economic Times

Основатель компании Krutrim Бхавиш Аггарвал

Krutrim намерена запустить голосового помощника на базе ИИ, который понимает и говорит на нескольких индийских языках. Компания представила собственную большую языковую модель, которая может в том числе общаться на темы поэзии, кинематографа и пр. На своем веб-сайте стартап сообщает, что также планирует развивать собственные мощности по выпуску чипов, оптимизированных для задач ИИ.

Отмечается, что после запуска чат-бота ChatGPT множество индийских стартапов и научных групп стремятся создать большие языковые модели на индийских языках. Другие страны также намерены разработать и внедрить конкурентоспособные модели ИИ, а не полагаться на технологии из США и Китая. Например, ИИ-стартап из Франции Mistral AI, основанный в 2023 году, оценивается в \$2 млрд.



РУБРИКА:

Империя Вайлдберриз и ее император не в ответе за действия ее топов?

Комментарий к публикации: Владелицу Wildberries могут посадить в тюрьму: Сгоревший склад размером с 11 футбольных полей работал без ведома властей. Источник: <https://dzen.ru/a/ZaKMs4rOBxRnoFro>

Пожар на складе Wildberries видели, скорее всего, все. Эта новость обсуждалась как в новостях на федеральных каналах, так и в интернет-сегменте всем обществом. Согласимся, что зрелище было впечатляющим. И у всего общества с самого начала пожара стали появляться множество вопросов. Но ответы, которые стали давать как профильные ведомства, так и сама компания не давали ответов по существу, а только лишь путали общественность.

Теперь появляется новость о том, что владелицу Wildberries могут посадить в тюрьму. Давайте посмотрим, что же было на самом деле и могут ли ее действительно посадить.

Сейчас государство утверждает, что об одном из самых больших в России складских комплексов не знало и никаких документов на это здание у собственника не было. Достаточно странное утверждение, т.к. само же государство заявляет, что у склада было заключение о соответствии, выданное еще в 2022 году. Таким образом, было заключение о том, что склад сделан по всем нормам и может функционировать безопасно. При этом чиновники не сообщают кто именно сделал данное заключение и как оно могло появиться, если в итоге склад сгорел полностью.

Теперь перейдем к самому утверждению о том, что государство в лице профильных ведомств не знало о существовании данного склада. Это тоже кажется сомнительным, т.к. компания Wildberries и иные компании, которые работали на складе и вели



Алексей Горелов
«Дубинин и партнеры»

РУБРИКА: НОВОСТИ

«Деловая Россия» разработала пакет мер по борьбе с кадровым дефицитом

Дефицит кадров – одна из проблем, над решением которой активно работает «Деловая Россия». К 2030 году стране не будет хватать порядка 2 млн рабочих рук. Возместить их бизнес-объединение предлагает за счет целого комплекса мер. Среди механизмов, например, модернизация предприятий.

Оснастить производственные площадки новым оборудованием и автоматизировать его делороссы предлагают за счет расширения программ льготного кредитования. В качестве инструмента, опыт которого нужно тиражировать на все отрасли экономики, организация называет Фонд развития промышленности. Через этот механизм компании могут получить кредитную линию на 5 и более лет всего под 3-5 % годовых, что в разы выгоднее стандартного кредита.

Подробно о ключевых направлениях работы «Деловой России» по утолению кадрового голода рассказал заместитель председателя объединения Антон Данилов-Данильян.



Александр ЛАПИН
Сергей МЕЛЬНИЧЕНКО

*Заметки
на салфетках*



О теории
и практике
управления
компанией

Заметки на салфетках

АЛЕКСАНДР ЛАПИН
СЕРГЕЙ МЕЛЬНИЧЕНКО

О ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ
УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

