

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 13
(425)

2017

Выпуск адрес: по адресу "Резерв" - 71652, 71655, 71656

АСУП


Главная тема:



Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

25 апреля наконец-то  проведет 10-ю юбилейную церемонию премии **КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.**

Участие в церемонии и конференции для подписчиков  – бесплатно.

Заказать приглашительный билет можно по tp@top-personal.ru

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№13
(425)

Издается с 1996г. 2016 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 Потаненко,
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 Чапайкин

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

АСУП

5
**Внедрение электронной системы управления
компанией. Как избежать ошибок**

Владимир Сулым,
ООО «Стеклонит Менеджмент», ГК «РУСКОМПОЗИТ»

ERP-СИСТЕМЫ

13
**Информационные технологии позволяют увеличить
скорость обработки информации,
скорость принятия управленческих решений**

Олег Масютин, ООО «Русэлпром»

ПРОГРАММИСТЫ

23
**Хантят не программистов,
а руководителей проектов или хотя бы тимлидов**

Кирилл Медведев, «СёрчИнформ»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

31
Как научить ученого
Крис Аргирис

УПРАВЛЕНИЕ В АРМИИ

42
**За деревьями леса не видно, или
Об акцентах мелочного контроля в военной среде**

Е.А. Глухов, Санкт-Петербургский военный институт
войск Национальной гвардии

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

63
Пол Гарднер Аллен

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

www.top-personal.ru

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 >

Подписано в печать 27.03.2017 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 АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

стр. 5

После первой презентации и демонстрации сотрудники могут отреагировать двояко: с воодушевлением или с полным неприятием...



Владимир Сулым,
ООО «Стеклонит
Менеджмент»,
ГК «РУСКОМПОЗИТ»

стр. 42

Контроль над подчиненными военнослужащими в военной организации гораздо более объемный, чем в т.н. гражданской жизни...

Е.А. Глухов,
Санкт-Петербургский
военный институт войск
Национальной гвардии

стр. 13

Технологический прорыв рано или поздно приведет к практически полной роботизации...



Олег Масютин,
ООО «Русэлпром»

стр. 23

Основная же задача руководителя — наладить взаимодействие внутри отдела и с внешней средой...



Кирилл Медведев,
«СёрчИнформ»



ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

www.TOP-PERSONAL.RU

(январь-март)

В номере:

Стандарты в области автоматизации ДОУ

Роль нормативных актов при внедрении информационных технологий в социальном управлении

Организация работы с обращениями граждан в военной прокуратуре Каспийской флотилии

Особенности документирования работы частного кадрового агентства

Документирование процедуры государственной итоговой аттестации в вузе

Документирование института наставничества в кадровых службах

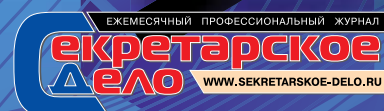
Надо ли увеличивать сроки хранения документов?

Судебная ответственность при утрате документов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания

**№1
2017**

При поддержке:



Внедрение электронной системы управления компанией.

Как избежать ошибок

Работа любой компании зависит от эффективности управления. Современные технологии позволяют сделать процесс управления автоматизированным. О том, как внедрить новую технологию в коллектив, увеличить производительность труда и не допустить ошибок, рассказал Владимир Сулым, заместитель генерального директора ООО «Стеклонит Менеджмент», ГК «РУСКОМПОЗИТ».



Владимир Сулым

**ООО «Стеклонит Менеджмент»,
ГК «РУСКОМПОЗИТ»**

Когда и почему встал вопрос о внедрении АСУП?



сенью 2016 года в группе компаний «Рускомполит» произошли структурные изменения. Мы перешли от матричной системы управления к дивизиональной, сформировали отдельные бизнес-единицы в виде производствен-

ставляла нервничать и зря тратить время. Менеджмент компании принял решения рационализировать работу в единой системе, в которой будут одновременно задействованы все 4 компании группы: «Стеклонит Менеджмент», «Делан», «Комплексные системы изоляции», «Руссинтэк».

Как и кто изучал опыт коллег?

— Инициаторами и ответственными лицами за внедрение электронной системы управления компании стал

**НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ: «НАДО ЗНАТЬ,
ЧТО НЕТ ДЕЛА, КОЕГО УСТРОЙСТВО
БЫЛО БЫ ТРУДНЕЕ, ВЕДЕНИЕ ОПАСНЕЕ,
НЕЖЕЛИ ЗАМЕНА СТАРЫХ ПОРЯДКОВ НОВЫМИ»**

ных предприятий и начали апробировать новые подходы менеджмента в управлении. Первой проблемой оказалась большое количество корпоративных программ: CRM, 1С, документооборот, корпоративные справочники, чаты и другие. Они были не синхронизированы между собой, происходило дублирование процессов. В результате тормозились продажи, процесс согласования затягивался, а бумажная волокита за-

менеджмент: директор по маркетингу, директор по IT-технологиям и замдиректора по продажам. Наша задача – оптимизация работы не одной компании, а сразу четырех. При этом компании базируются в нескольких регионах. «Подсмотреть» у коллег подобную систему работы поэтому сложно. В качестве примера мы рассматривали крупные холдинги и то, как в них устроена работа.

УП На какие ошибки коллег обратили особое внимание?

— Одна из наиболее распространенных ошибок – отсутствие обучения персонала работе с системой. При этом важно скорее не «первое знакомство», а именно последующее обучение в ходе работы. Пускать все на самотек категорически неверно. Во-первых, современные системы управления компанией регулярно обновляются как технически, так и визуально. Во-вторых, в системе огромное количество возможностей. Через некоторое время часть, которой сотрудники не пользуются ежедневно, забывается. Если освежать информацию раз в квартал, система будет использоваться эффективнее. В-третьих, со временем могут потребоваться дополнительные модули или, наоборот, какие-то из приложений станут ненужными. Выявить это возможно только в постоянном диалоге.

УП Морковка персоналу... Чем и как мотивировали?

— Лучшая мотивация для сотрудника – деньги. Зарплата департамента продаж зависит от того, насколько эффективно они работают в электронной системе. АСУП фиксирует все действия и бездействия. Соответственно, руководитель может в любой момент отследить все бизнес-процессы. То же самое касается и других сотрудников. Например, секретарь не сделал заявку на канцтовары, логист построил неправильный маршрут, бухгалтер забыл о командировочных

расходах – все отображается в системе, а значит сотрудник уже не отвертится и будет понимать, за что, например, недополучил премию.

Естественно, на первых порах на сотрудников не будет распространяться система штрафов, но персонал должен понимать, что теперь их работа стала прозрачна и спрятать ошибки уже не получится.

УП Насколько полезна и почему прозрачность потоков и процессов в компании?

— Единая система консолидирует в одном месте всю информацию. Каждый бизнес-процесс – прозрачная для руководителя и понятная для сотрудников цепочка действий. Система подсказывает, напоминает, требует или запрещает предпринимать какие-либо действия. В таком процессе, как «длинные» продажи единая система, хранящая не только данные CRM, но бухгалтерскую отчетность, внутренние документы – это крайне важно. Проблема, когда «что-то потерялось», менеджер, который вел проект, уволился и концов не сыскать, теперь решена. Устранена и проблема «затычек» продаж и других процессов. Т.е. при возникновении какой-либо сложности в системе мы видим, где именно она возникла и кто за нее ответственен. Соответственно, в кратчайшие сроки руководитель может включиться в решение и ускорить весь процесс в

целом. Открытые потоки задач также хороши тем, что полностью исключено дублирование информации. Рутинные действия заменяются автоматическим подключением нужного сотрудника к решению конкретных бизнес-задач.

Этапы?

— Первое, с чего стоит начать, это определить цели и потребности компании. Руководство должно четко понимать, для чего эта система, какие возможности она может предоставить и коррелируются ли поставленные цели с возможностями электронной системы.

Далее, исходя из потребностей, руководство определяет необходимые модули. Их количество, в том числе зависит от размера компании. Например, ИП, где коллектив 15 человек, и они оказывают юридические услуги, не нуждается в модуле по транспортировке и логистике. Если компания имеет сложную организационную структуру, большой штат, занимается производством товаров, то приобретаются дополнительные модули.

Затем технические специалисты устанавливают на ПК сотрудников программы, заводят в системе аккаунты и раздают пароли для входа. На первом обучении сотрудникам необходимо рассказать о целях новой системы, ее возможностях и общих принципах работы. Персонал должен попробовать, посмо-

треть, поэкспериментировать. Поэтому первая неделя – тестовая. На втором обучении стоит уже более подробно рассказать о функционале системы, модулях, основных опциях, которыми будут пользоваться все. Обучение по отдельным модулям нужно проводить для конкретных целевых аудиторий. Очевидно, что обучать службу персонала работе модуля проектных продаж не имеет смысла. Секрет успеха адаптации и быстрого включения сотрудников зависит от того, насколько им понятна работа в системе. Хотя современные технологии используют интуитивные возможности, и человек бессознательно им следует, сотрудники должны знать и уметь использовать в системе эти технологии. Для этого обучение на первых порах необходимо проводить ежемесячно для всех сотрудников, плюс отдельно по дополнительным модулям.

Внедрение электронной системы – достаточно сложный и длительный процесс. Например, в «Рускомполит» мы планируем полностью интегрировать систему за год-полтора. Внедрение системы в бизнес-процессы компании предполагает серьезное изменение логики внутренних процедур, перестройку привычных схем работы, а также адаптацию сотрудников к новым условиям. Считается, что окончательная адаптация и привыкание сотрудников происходит через 1,5-2 года. Однако возможности, которые предлагает такая система, со временем станут незаменимыми.

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

ИТ Цена вопроса? Из каких систем выбирали программу? Как и где искали специалистов по внедрению?

— На рынке представлено огромное количество различных систем. Стоимость зависит от функционала, а также срока использования – месячная оплата, годовая, покупка лицензии и ее дальнейшее продление.

Мы выбирали из таких систем, как Bitrix24, Мегалан, Планфикс, Salesforce, SAP. Главная наша потребность была – объединить все технологии, сохранив высокий уровень технической надежности и информационной безопасности. Сравнив конкурентные преимущества, а также прежний опыт работы топ-менеджмента с разными системами мы остановились на одной из программ, выбрав самый оптимальный для нас вариант по цене и функционалу.

Комплект из всех необходимых нашей компании модулей, программного и технического обеспечения, дополнительных серверов и хранилищ обошелся в 670 тыс. рублей. Отдельные штатные единицы по внедрению системы в компанию мы вводить не стали, но провели дополнительное обучение IT-отдела и ответственных специалистов.

ИТ Сбои?

— На данном этапе работы критических сбоев пока не происходило. В нашем пакете предусмотрена функция

технической поддержки. При возникновении неисправностей мы обращаемся в техслужбу нашего представителя, где оказывают всю необходимую помощь.

ИТ Ошибки? Если бы вновь начали, то каких ошибок можно было бы избежать?

— При решении что-то внедрить вспоминается фраза Никколо Макиавелли: «Надо знать, что нет дела, коего устройство было бы труднее, ведение опаснее, нежели замена старых порядков новыми».

Изменения всегда пугают. После первой презентации и демонстрации сотрудники могут отреагировать двояко: с воодушевлением или с полным неприятием. Для того чтобы «новое» воспринималось как путь к развитию, до сотрудников стоит донести то, какую они получают пользу от работы в системе. Сделать это возможно только на постоянных встречах и обучении.

Первое знакомство с системой уже после обучения вызовет многочисленные вопросы по работе. Необходимо быть готовыми к такой ситуации.

Процесс обучения, а в дальнейшем повышения квалификации, должен стать систематическим. Инициативная группа всегда должна быть открыта для сотрудников и слышать их мнение.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



При планировании использования такой системы в вашей компании необходимо четко понимать цели и задачи, которые будет решать АСУП. В зависимости от этого выбирать необходимые модули и оператора. Но какие бы задачи ни ставились, система управления предприятием всегда должна быть надежной. Нельзя экономить: система

из десяти своих обычных задач в системе сотрудники делали две. Персонал должен понять, что все, что можно, из десяти этих задач нужно делать через АСУП.

Успеху проекта также мешали такие фразы: «Я сделаю быстрее, чем туда писать» и «Мы это делаем иначе и так нам

ПОСЛЕ ПЕРВОЙ ПРЕЗЕНТАЦИИ И ДЕМОНСТРАЦИИ СОТРУДНИКИ МОГУТ ОТРЕАГИРОВАТЬ ДВОЯКО: С ВОДУШЕВЛЕНИЕМ ИЛИ С ПОЛНЫМ НЕПРИЯТИЕМ

должна быть безопасной, бесперебойной, современной.

Не стоит забывать об утверждении в компании ответственного круга лиц, с которых, с одной стороны, можно «спросить», с другой, которые будут полностью контролировать процесс внедрения и работы. Инициаторы должны быть компетентны в знаниях по системе и «испытать» ее сначала на себе.

В нашей компании мы столкнулись с несколькими проблемами. Познакомившись и обучившись системе, коллектив начал ее постепенно использовать. Но

удобнее». Нивелировать их удалось благодаря еще одной встрече, где повторно рассказали о преимуществах и целях системы – ускорить работу, а также повысить эффективность и автоматизировать элементарные процессы.

Обучение проводилось в устной форме, с ссылкой на автоматического помощника и встроенный справочник, где есть ответы на все вопросы. Но никто не читает инструкции и правила, а устные сообщения через некоторое время забываются. В дальнейшем, помимо устного обучения, мы стали рассылать короткие регламенты по работе.



Итак, выгоды явно заметные...

— Нам удалось:

- автоматизировать бизнес-процессы;
- все программы и документы аккумулировать в одной системе. Требуемую информацию теперь можно получить по запросу в несколько кликов;
- снизить общие трудозатраты. Система сняла элементарные, рутинные процессы с сотрудников, освобождая время под новые задачи;
- менеджменту стало легче вести контроль работы сотрудников и ход бизнес-процессов;
- повысилась скорость устранения проблем и возникших сложностей в ходе бизнес-процессов;

- повысилась мобильность и оперативность. Работа с системой возможна не только с рабочего компьютера, но с любого мобильного и портативного устройства, а задачи в автоматическом режиме передаются в работу.

Процесс внедрения электронной системы управления компанией в ГК «Рускомполит» еще идет. Однако результаты работы можно отметить уже сегодня. Главный из них – высвобождение времени от рутинных задач под новые цели.

* **Владимир Сулым, заместитель генерального директора ООО «Стеклонит Менеджмент», ГК «РУСКОМПОЗИТ».**

Беседовала Анастасия Смирнова

Журнал



2017 г.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ СЕО

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

- бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
- консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU

Информационные технологии позволяют увеличить скорость обработки информации, скорость принятия управленческих решений

*Самое важное —
показать человеку,
что ему в связи с
обретением нового знания
станет быстрее и
удобнее работать*



Олег Масютин

ООО «Русэлпром»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

У Можете гипотетически и позитивно нарисовать нам картину: «Русэлпром» в 2017 году (как и весь мир) работает без IT и ПК — ну совсем?



Если предположить, что в мире нет информационных технологий, то некоторые предприятия просто не смогут работать. На многих предприятиях расчет потребности в материалах и все остальные важные моменты полностью зависят от IT-системы. Если предполо-

но, это повлияет на бизнес не в лучшую сторону. В принципе, предположить, как будет функционировать бизнес без IT-технологий, достаточно сложно.

У Если обезьяне дать гранату? Почти везде сегодня много ПК и программ, но насколько полно и полезно они используются у нас и в мире?

— За всю Россию сложно сказать. Но функционал, который на сегодняшний день заложен в покупных системах, обычно используется на 3–4%, к сожалению. Многие продающиеся пакеты и программы имеют избыточный функционал. Это связано с тем, что, допустим, в системах по учету заработной платы 1С

ФУНКЦИОНАЛ, КОТОРЫЙ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ ЗАЛОЖЕН В ПОКУПНЫХ СИСТЕМАХ, ОБЫЧНО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ НА 3–4%

жить, что она не работает, все вернется к ручному расчету, возникнут ошибки, увеличится количество времени на обработку информации. И, как следствие, начнут срываться сроки поставки материалов и сроки выпуска продукции. Это один из примеров. Что касается работы конструкторских подразделений, то если сейчас вернуться назад к кульманам, безуслов-

функциональность намного больше, чем обычно требуется.

Почему же на такой малый процент используется функционал покупных систем? Во-первых, все же заметна недостаточная квалификация персонала в плане компьютерных технологий. С каждым годом этот фактор уменьшается, но



пока он актуален. Второй момент: зачастую внедрение информационных технологий, как бы это ни казалось странным, негативно воспринимают в подразделениях, так как обычно людей устраивает текущее состояние дел. То есть им не хочется раскрывать некоторые негативные моменты руководству. Этот фактор зачастую влияет на качественное внедрение информационных систем либо на их неполноценное использование. И, конечно, высокая стоимость информационных технологий тоже замедляет процесс их внедрения. Кроме того, не все способны адекватно воспринимать изменения — отсюда такое понятие, как сопротивление изменениям.

ИТ В глубинке США я наблюдал совсем отсталые в плане ПК компании (с мигающими мониторами и MS DOS). Но эти компании и так сильны, например, в поставке временных рабочих-бетонщиков, грузчиков и техники к ним. Почему? Нет конкуренции в их сфере?

— Скорее всего, да. Сказывается определенная монополия и отсутствие конкуренции. Качественно и в полном объеме работающая информационная система — это серьезное конкурентное преимущество. Информационные технологии позволяют увеличить скорость обработки информации, скорость принятия управленческих решений. Это два важных показателя. Если говорить о внедрении информационных технологий в части ав-

томатизации производства — внедрение робототехники, оборудование станками ЧПУ, — то здесь в разы вырастает производительность труда и качество продукции.

Я так подразумеваю, что, скорей всего, речь идет об отсутствии конкуренции. Значит, такое низкое качество в плане IT-оснащения некоторых американских компаний в глубинке достаточно на сегодняшний день для того, чтобы обеспечивать выпуск необходимой продукции и заработную плату сотрудникам. А качество продукции, видимо, клиентов устраивает. Других причин я не вижу.

ИТ Ваша компания — лидер в электродвигателях, но почему вы согласились поговорить с УП о ERP и IT в целом? Насколько IT делает вас сильнее, успешнее, надежнее, перспективнее? Что еще?

— IT-технологии на сегодняшний день — это просто необходимость для успешной работы любой организации. И с каждым днем этот фактор усиливается. Плюсы использования IT-систем я назвал ранее. Что касается нашей компании, одного из лидеров машиностроения Российской Федерации, то IT-технологии — это современное программное обеспечение для современных конструкторов. У нас на сегодняшний день ни одного кульмана нет, все конструкторы работают в CAD-системах (CAD-система (computer-aided design) — компьютерная поддержка проектирования) — это



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



система автоматизированного проектирования, предназначенная для выполнения проектных работ с применением компьютерной техники, а также позволяющая создавать конструкторскую и технологическую документацию на отдельные изделия, здания. Это огромный плюс для бизнеса.

перепрофилировались и выпускают качественные кадры. Сейчас сложнее найти хорошего рабочего — мы испытываем в них дефицит. Уровень IT-специалистов на рынке труда разный. Если говорить о программистах — тех людях, которые создают программы, то этот рынок до сих пор достаточно узкий, и хороший

ИМ НЕ ХОЧЕТСЯ РАСКРЫВАТЬ НЕКОТОРЫЕ НЕГАТИВНЫЕ МОМЕНТЫ РУКОВОДСТВУ

Далее — есть элементы внедрения IT-систем на некоторых предприятиях, что позволяет проводить автоматический расчет материалов, осуществлять планирование производства в автоматическом режиме. В бухгалтерии, естественно, все процессы автоматизированы — расчет заработной платы и так далее. По управлению качеством есть хорошие наработки в IT-сфере. Необходимо IT-обеспечение развивать и дальше внедрять еще больше программных продуктов, чтобы повышать эффективность компании. На сегодняшний день в нашем концерне есть интересные разработки, внедрения, но необходимо наращивать число станков с ЧПУ, внедрять системы ERP-corps.

С поиском IT-специалистов стало легче. Это обусловлено тем, что многие вузы

специалист на вес золота. Если говорить о специалистах, обслуживающих компьютеры, системных администраторах, то здесь мы проблем не испытываем, справляемся своими силами — кадровые агентства не привлекаем.

УП Поговорим о человеческом факторе — тяжело ли сегодня «медведей» научить ездить на велосипеде?

— Приведу конкретный пример. Когда мы внедряли информационную технологию на одном из заводов концерна и обучали работе с программным обеспечением в цехах, то создали учебный класс. Учили работать людей за компьютерами, начиная с освоения клавиатуры, и позволяли даже в игры играть, чтобы освоение ПК шло с интересом, азартом и более оперативно. Этот процесс был



достаточно сложный, но со временем и рабочие его освоили. Самое важное — показать человеку, что ему в связи с обретением нового знания станет быстрее и удобнее работать. И вот как только он осознает этот факт, его мотивация возрастает. Не было таких людей (в том числе и перешагнувших 50-летний ру-

ИТ Собственный софт — мечта крупных фирм. Почему?

— Это должен быть уникальный продукт. Иначе не имеет смысла держать штат программистов, которые получают определенный монополизм в том, чтобы поддерживать собственные разработки. Рано или поздно это может плохо

РАНО ИЛИ ПОЗДНО ЭТО МОЖЕТ ПЛОХО КОНЧИТЬСЯ

беж), которые не смогли бы научиться, — все прекрасно понимают, что без компьютерной грамотности сегодня никак. Когда переходили с кульманов на программирование в CAD-системах, задача ставилась таким же образом. Постепенно все научились.

ИТ А что будет, если приказ директора завода будет противоречить регламентам и планам главного IT-директора холдинга?

— В случае подготовки приказа по предприятию, касающегося IT, необходимо согласование с IT-директором в Москве, так как все изменения должны вписываться в стратегию IT холдинга. В случае нарушения подобного регламента для решения споров может вмешаться генеральный директор холдинга.

кончиться. С одной стороны, в идеале, если фирма не специализируется на разработке софта, а просто его эксплуатирует, необходимо внедрять покупные системы, желательно 2-3 системы. Эффективно, когда все сотрудники работают с одной и той же системой. Но тем и хороши собственные разработки, что они делаются непосредственно под пользователей, которые работают ежедневно рядом.

Нюансы, которые не всегда учитывают покупные системы, распространяются на большое количество компаний, так как нюансы всех компаний учесть невозможно. Собственные разработки могут учесть особенности конкретного бизнеса. Считаю, что в компании должен быть альянс и собственных разработок, и покупных си-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



стем. Допустим, собственную бухгалтерию нет смысла программировать. Уже давным-давно 1С прекрасно покрывает эту функцию, то же самое касается и расчета заработной платы. Но есть такие области производства, где пока эффективны именно собственные разработки.

Это те области, где есть уникальные наработки предприятия, например, отделы качества, центральная заводская лаборатория, отделы главного механика и энергетика.

Эффективно собственное программное обеспечение, позволяющее осуществлять мониторинг работы оборудования, а также планово-предупредительный ремонт оборудования. Собственные разработки также важны при обработке расчетов замеров и подготовке отчетности для принятия решений работниками ЦЗЛ. В этих случаях программы собственной разработки могут быть более эффективны покупного ПО.

УП Какую головную боль может доставить вам покупка готовых решений и почему?

— Это определенные обязательства перед поставщиком. Например, оплата техподдержки. И если мы хотим внести изменения в программу, то это требует времени и дополнительной оплаты. Это основная причина, которая сдерживает покупку готовых решений.

УП Насколько и в чем создатели софта преувеличивают преимущества своего детища? Как вы это распознаете?

— Обычно на презентации софт преподносится только в позитивном виде. Но когда начинается опытная эксплуатация, необходимо четко понимать, насколько функционал той или иной системы удовлетворяет потребностям компании. Чтобы это понять, необходимо потратить много времени на тестирование. Для этих целей стоит приглашать людей, делать референц-визиты на предприятия, где уже внедрена эта система. Потому что, выбрав ту или иную систему, особенно дорогостоящую, мы берем на себя обязательства, риски — по сути, с этой системой долгое время мы будем вместе работать. Поэтому к выбору нужно подойти серьезно.

УП У вас в холдинге много заводов — не поверю, что все обстоит гладко с синхронизацией работы, сертификацией, поставками и особенно с учетом, управлением в целом.

— Достаточно большое количество разных предприятий входило в структуру компании в разное время. Причем каждое предприятие входило со своей информационной системой. Поэтому есть определенные сложности с интеграцией. Но на сегодняшний день эти вопросы решаются в ежедневном режиме. Где-то системы внедряют-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ся сверху — допустим, система «CRM Майкрософт». Она должна охватить полностью все предприятия в части продажи и взаимодействия с клиентами и, по сути, полностью закрыть эти

жа электрических машин. Конечно, при такой организации бизнеса необходимо внедрять все больше элементов матричных структур и проектного управления, что и происходит. Это порядка

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ РАНО ИЛИ ПОЗДНО ПРИВЕДЕТ К ПРАКТИЧЕСКИ ПОЛНОЙ РОБОТИЗАЦИИ

вопросы. В других функциональных модулях где-то есть дополнительные самописные программы, которые позволяют синхронизировать разного рода информацию от заводов и выдавать консолидированную отчетность. В каждом блоке — свое. Но в целом работа еще предстоит.

15% общих результатов. Но акцент на этом надо усиливать. Потому что бизнес связан с выпуском новой техники, а это сложный продукт. И именно проектное управление — это ключ к успеху и развитию.

Как устроен процесс управления?

— Основной бизнес-процесс нашей компании — это конструирование и производство электрических машин. Соответственно, организационная система достаточно известна, то есть линейно-функциональная структура. Головной офис находится в Москве. Соответственно, управление осуществляется из Москвы, денежные ресурсы выделяются управляющей компанией, а на местах происходит производство и прода-

Что касается узких мест — есть идея их разрулить точно или выстроите глобальный план?

— Конечно, хочется все вопросы решать в системе. Для этого желательно систематизировать узкие места и постараться решить их одновременно, если это возможно. Но не всегда это получается. Если есть узкие места, которые необходимо решать сегодня, это надо делать именно сегодня. Думаю, такой подход актуален для всех компаний. Но зачастую приходится решать проблемные вопросы отдельно.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Кому подчиняются IT-директора на заводах?

— Директорам заводов. И главному IT-директору, который работает в головном офисе в Москве.

УП Какова у вас текучка среди IT-специалистов?

— Небольшая текучесть. Их удерживает интерес к работе. Любой IT-специалист работает прежде всего ради интересных проектов. Это основной фактор.

УП Насколько критичен для вас неуправляемый рост гонораров программистов в Москве и в Европе (куда многие из них смотрят)?

— Рост зарплат в сфере IT присутствует, безусловно. У нас это решается участием в тех или иных проектах и поощрением по результату. В основном люди удерживаются за счет того, что им интересна работа, что они уже значимы. При таком подходе можно значительно сократить текучесть.

УП Как интегрируются IT-специалисты в общий тренд компании?

— Общая стратегия распределяется по разным блокам, в том числе распространяется и на IT. Безусловно, выбор тех или иных специалистов исходит из IT-стратегии, а еще выше — из стратегии компании. Если мы говорим о развитии

новых продуктов, значит нужно наращивать количество расчетных программ для конструкторов. Вот эта корреляция в итоге находит тех специалистов, которых мы подыскивали. Здесь все логично.

УП Какие профессии и специалисты для вас ключевые?

— Ключевые профессии — рабочие: сборщики электрических машин, отладчики машин, сварщики, токари. И другие специалисты. Если брать ИТР, то это инженеры-конструкторы, инженеры-технологи.

УП Что делают ваши топы? Сколько времени они проводят вне компании? Как им помогает IT-связь и ПК-системы в управлении «на ходу»?

— Топ-менеджеры проводят большое количество времени в командировках. Информационные технологии помогают в этом. Удаленное управление предприятием на сегодняшний день можно качественно осуществлять при помощи IT-технологий. Используются разговоры в скайпе, у предприятия есть отчетный портал — можно, будучи в командировке, с мобильного телефона увидеть те или иные показатели и оценить, как в динамике меняется ситуация на заводе. Информация также оперативно передается посредством электронной почты.



У Директора одного филиала мобильного оператора много лет признают лучшим. И при этом он бывает на месте раз в году (путешествует по миру нон-стоп). Такое возможно у вас или вообще на производстве?

— В нашем бизнесе такое невозможно. Такое крупное производственное предприятие, как наше, требует ежедневного контроля, в том числе и в вопросах техники безопасности. Но на сегодняшний день стало намного проще выезжать в командировки, чем раньше. С внедрением информационных технологий все проще будет вести удаленный контроль. К сожалению, полностью перейти на удаленное управление в нашем случае не реально.

В целом IT будет развиваться во многих направлениях. В принципе, сейчас все тренды налицо. Любым функциональным подразделениям на сегодняшний день без IT-технологий все сложнее и сложнее работать. Что касается непосредственно нашего концерна, то для нас очень важно развить систему управления качеством — внедрить новшества, связанные с тем, чтобы можно было автоматически определять брак. Это системы, которые позволяют при помощи веб-камер считывать информацию и определять потери по качеству. Системы мониторинга работы оборудования, системы использования штрих-кодов и все, что связано с оптимизацией работы склада. Актуальны системы, которые позволяют мониторить готовую продукцию при передвижении,

потому что часто приходится разбираться, кто виноват в ненадлежащем качестве продукции — перевозчик либо производитель. На сегодня все эти системы существуют и развиваются.

У Грэф уволил 3 тысячи юристов (заменял их роботами-юристами), 5 млн офисных работников в России скоро «уволят» роботы. Как все это касается вас и ваших сотрудников?

— Для нас это актуально, и процесс роботизации постепенно происходит. Мне хотелось бы, чтобы и люди работали на предприятии. Но технологический прорыв рано или поздно приведет к практически полной роботизации. В 2007 году я был в Японии на предприятии автомобилестроения и своими глазами видел, что в сварочном цехе работает два человека, а остальные функции выполняют роботы. Эти два человека просто наблюдают за их работой. У нас работает 60 сварщиков, а в Японии два. Это неприятный социальный фактор, но он, к сожалению, неминуем. Поэтому надо постепенно внедрять IT-технологии, роботизацию. Без этого мы будем неконкурентоспособны.

* Олег Масютин, директор по персоналу ООО «Русэлпром».

Беседовала Елена Плужникова

Журнал



2017 г.



Читайте в майском номере статью
Ольги Байдиной **«Участие в
корпоративных мероприятиях:
обязанность или право?»**

Проанализированные правовые
позиции судов позволяют сделать
следующие выводы:

Наличие трудовых отношений между
работниками и работодателем само по
себе не может иметь определяющего
значения при квалификации
несчастливого случая и определять его
связь с производством.

Посещение корпоративного
мероприятия, равно как и участие в
конкурсах, является обязательным для
работника, а отказ от участия может
повлечь какое-либо дисциплинарное
взыскание, установленное Трудовым
кодексом Российской Федерации,
только при наличии подтверждающих
оснований.

Хантят не программистов, а руководителей проектов или хотя бы тимлидов

*Пусть пчелы несут мед,
а пасечник им в этом
помогает*



Кирилл Медведев

«СёрчИнформ»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие языки программирования сегодня наиболее дорогие?



звать тройку самых оплачиваемых языков не могу. Но наш опыт показывает, что лидирует по оплате язык C++. Эти разработчики на 20-25% дороже, чем остальные, при сопоставимых характеристиках и опыте.

УП Кого из программистов, уехавших ранее за рубеж, сегодня компании рады схантить к себе, и почему?

— В этом вопросе важно, как выстроены бизнес-процессы в конкретной компании, что для нее является принципиальным. К примеру, работодателя может интересовать определенный опыт зарубежного специалиста, который даст дополнительные преимущества бизнесу.

В целом же это было актуально 3-4 года назад, сейчас идет обоюдный обмен: от них к нам, от нас — к ним. Для обмена опытом нет барьеров, технологии общедоступны — в любой момент специалист может пройти онлайн-обучение и получить нужные знания, к примеру, изучить язык C# Microsoft.

С другой стороны, тот, кто отвечает за организацию работы отдела разработки,

должен четко понимать, какие технологии подходят и что они дают бизнесу. Потому хантинг относится скорее к начальникам отделов, тимлидам, чем к рядовым специалистам.

УП Как от программиста добиваться лояльности?

— Не стал бы делать акцент именно на программистах. Да, у них есть свои нюансы, но для нас одинаково важны сотрудники всех специальностей. Большинство разработчиков — интроверты, им нужны спокойные и комфортные условия труда. Но это не значит, что бухгалтеру не должно быть так же комфортно. Относительно дополнительных плюсов и бонусов именно для программистов у нас та же позиция. Все остальное — скорее, заигрывание, чем мотивация.

Мы придерживаемся той позиции, что работодатель и сотрудники именно сотрудничают, независимо от специальности и должности. Это исключает взаимное манипулирование и позволяет вести конструктивный диалог, высказывать и слышать аргументы сторон. Такое взаимное уважение и партнерские отношения дают положительный результат.

УП Ожидаете ли вы перепроизводства программистов, как в свое время юристов?

— С учетом бурного роста рынка IT-услуг и перехода многих профессий в

виртуальную среду — нет. Понятно, что есть какие-то умирающие языки и технологии, но профессионально активные программисты, как правило, легко переходят с одного языка на другой. Этот процесс всегда был естественным для рынка.

Был прекрасный специалист, решили сделать его техническим директором. При этом он сам должен был продолжать писать код. Как начальнику ему приходилось требовать с подчиненных их часть работы, иногда пояснять, а иногда и направлять

ТАК КАК ОН НЕ МОГ ДАВИТЬ НА ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ НЕ СПРАВЛЯЛИСЬ, ТО САМ НАЧИНАЛ ПЕРЕДЕЛЫВАТЬ ИХ РАБОТУ

IT IT-руководители — из каких профессий и сфер появляются они на вершине успеха?

— В 80% случаев хороший программист — это отнюдь не хороший начальник. Даже наоборот. Точно так же, как и в любой другой профессии: отличный бухгалтер не обязательно станет хорошим главным бухгалтером. Причина — на любой руководящей должности административных функций и обязанностей намного больше, чем профессиональных.

То есть между хорошим специалистом и хорошим руководителем нет прямой зависимости. У нас, наоборот, есть даже негативный опыт: имеем парочку «загубленных» хороших программистов.

директивно. Это привело к конфликту. Так как он не мог давить на людей, которые не справлялись, то сам начинал переделывать их работу. Ком задач рос, и в итоге все завязалось на руководителе-разработчике. С таким объемом работы он просто не мог справиться, а сверху поступали все новые вводные. В итоге мы признали такой путь ошибочным.

Наш опыт разделения бизнес-процессов показывает, что тимлид, конечно, должен разбираться в программировании, но не досконально. Он должен хорошо понимать процессы, технологии, их выгоды для бизнеса по сравнению с другими. Основная же задача руководителя — наладить взаимодействие внутри отдела и с внешней средой.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

**УП** **Аренда айтишников — в чем плюсы и в чем риски?**

— У нас нет такого опыта.

Такие преимущества возможны, если вы готовы нанимать разработчиков удаленно. Что мы и практикуем.

УП **Если вы купили стартап, то как вы изучаете его команду?**

— Не приходилось покупать стартапы.

УП **Какими «болезнями» страдают айтишники в сравнении с остальными?**

ОСНОВНАЯ ЖЕ ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ — НАЛАДИТЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ВНУТРИ ОТДЕЛА И С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ

УП **Когда и почему стоит менять, ротировать, повышать?**

— Если перед бизнесом появляются новые задачи, можно вводить новые ключевые фигуры, которые имеют больше потенциала и способны подтянуть за собой команду. Новые люди — всегда прилив «свежей крови»: знаний, навыков, опыта. Кто-то принесет технологии аутсорсеров, кто-то придет с промышленного предприятия и научит дробить большие задачи на мелкие, и прочее.

— Не уверен, что это можно назвать болезнью, скорее, особенностью: большинство разработчиков интроверты. И это накладывает свой отпечаток на подход к профессиональным обязанностям.

* Кирилл Медведев, HR-директор «СёрчИнформ».

Беседовала Анна Баграмова

Журнал



2017 г.



Глобальный язык оценки персонала



Ирина Зарина

СЕВ SHL Россия и СНГ

✎ Какие инструменты объективной оценки людей актуальны сейчас и будут использоваться в будущем?



Оценка персонала менялась в рамках частоты используемого инструментария, но какие-то оценочные процедуры остались схожи.

Удивительно, но как показывают глобальные исследования СЕВ SHL, самым популярным инструментом оценки было и остается интервью. Конечно, изобретены и более эффективные и менее ресурсоемкие способы получить информацию о человеке, но живая беседа по-прежнему актуальна. Этот инструмент с годами становится более структурированным и сфокусированным. Например, интервью по компетенциям или ситуационные интервью.

При работе с большим количеством людей, а, следовательно, и большим объемом данных по-прежнему актуальны тестовые методики. Например, тесты способностей входят в топ методов оценки на входе для отсева тех, кто не под-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ходит. Конечно, хороший результат по тесту способностей не может гарантировать успешность сотрудника, но вот плохой — свидетельствует о том, что в своей трудовой деятельности, скорее всего, он будет неуспешен. Во всем мире этот инструмент используют для оценки кандидатов любого возраста и на любые позиции, а в России больше для оценки начинающих специалистов на способность к обучению и усвоению информации.

Появились интересные примеры опросников, связанных с тем, насколько быстро новые сотрудники смогут вжиться в культуру новой для себя организации.

Приведу пример, разработанный нашими коллегами для одной престижной американской юридической компании. На сайте этой компании был размещен опросник, где кандидатам на позицию стажер предлагался такой ситуационный вопрос: «Вы — стажер нашей компании, к вам подходит менеджер и просит обязательно написать клиенту письмо-ответ сегодня до трех часов дня. Дать подробные инструкции он не успевает, так как уходит на встречу. Другие юристы компании тоже недоступны». Варианты ответа на вопрос: «Я постараюсь выполнить задание: составлю письмо и вышлю его до трех часов», «Я пообщаюсь с другими стажерами, мы постараемся найти решение до трех часов дня и ответить», «Я не буду писать письмо клиенту, пока не получу подробных инструкций для выполнения поставленной задачи». Идея дан-

ного метода заключается в том, что тут нет абсолютно правильного или неправильного ответа. Но для данной юридической компании будет предпочтительнее третий вариант, так как их девиз «Мы все правильно делаем с первого раза».

И подобного инструментария становится все больше. В настоящее время в оценке персонала фокус смещается с отбора как такового на PR компании-работодателя и возможность предоставить сотруднику шанс самому оценить, насколько ему будет комфортно работать в той или иной организации. Уже на первой стадии знакомства с компанией кандидат может примерить на себя роль сотрудника. И это выгодно не только работодателю, но и потенциальному сотруднику.

Что же касается традиционной ежегодной оценки персонала внутри компании, то и на Западе, и у нас некоторые организации начинают от нее уходить. В настоящее время на смену формализованной оценке прошлых результатов приходит культура обратной связи, а на смену оценке личной эффективности — оценка сетевого взаимодействия сотрудников.

Стоит заметить, что также фокус смещается с индивидуальной оценки эффективности лидера, который руководит своей командой, на то, когда люди взаимодействуют друг с другом и создают сеть продуктивных команд. Сетевое взаимодействие — основной тренд, на который сейчас направляются все усилия.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

И Как вы можете прокомментировать использование социальных сетей при оценке персонала на входе?

— Возможно, в будущем мы научимся использовать социальные сети для оценки сотрудников, но пока что рабочим инструментарием они не являются.

Да, сейчас есть попытки определить тип личности (интроверт-экстраверт, пять базовых характеристик Big Five) при помощи цифрового следа из социальных сетей. По большому счету это можно сделать. Но дело в том, что некоторые компании, говоря о том, что используют социальные сети для оценки, получают данные не оттуда, а от параллельно проводимых инструментов оценки, например, из коротких личностных опросников для построения профиля кандидата. А практического, утилитарного смысла этот срез не дает. И возникает ловушка достаточности данных: насколько человек присутствует в социальных сетях, насколько он фильтрует информацию, которую там показывает.

Также встает вопрос этичности использования этого инструмента. Публикуя какую-то информацию или ставя «лайк», кандидат не подписывался под тем, что это будет использоваться для оценки. Проведу аналогию. В ассесмент-центре при проведении симуляции есть такое правило — оценивать поведение сотрудников только в период этой симуляции. То, что произошло в перерыве или после него, не должно влиять на оценку.

Иначе возникает эффект «ореола»: мы привносим слишком много данных в исследование. Поэтому риск оценки по социальным сетям — навесить ярлыки и обобщить оценку. Объективно оценивать кандидата исключительно по социальным сетям пока не получится.

И А как обстоят дела с ассесмент-центрами в России? Они пользуются популярностью?

— В классическом виде ассесмент-центры используются не столь часто, так как по ресурсам это довольно затратная процедура. Чаще всего к ним прибегают в тех случаях, когда нужно принять стратегически важные решения. Например, найм ключевых сотрудников или работа с кадровым резервом, когда необходимо определить готовность сотрудника занять ту или иную позицию. Ассесмент-центр — это симуляция рабочей ситуации. Например, мы создаем симуляцию рабочего совещания или обсуждения проблемной ситуации с подчиненным. Ассесмент-центр позволяет посмотреть на человека в деле, пощупать в режиме реального времени, понять, готов ли данный кандидат решать определенные проблемы, сформировались ли целиком его навыки.

Это весьма индивидуализированная работа: мы получаем большое количество информации о человеке. Важно и то, что обратная связь сотрудника, его комментарии после этой процедуры запускают мощный процесс самосознания

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и развития: «я посмотрел на себя в зеркало», «я посмотрел на себя со стороны».

Вместе с партнерами по рынку в области оценки персонала во избежание спекуляций в данном направлении мы разработали стандарт ассесмента на русском языке. За основу были взяты международные стандарты, которые впоследствии были переработаны под российские реалии и ментальность. Результат проделанной работы — прикладной стандарт. Не абстрактный документ, а, скорее, пошаговая инструкция, куда мы включили все важные для реализации ассесмента пункты: что это, прежде всего, симуляция, что участвуют разные наблюдатели, этапы оценки и т.п. У стандартов всегда есть региональная специфика. Например, в англо-саксонских источниках, где довольно давно пользуются ассесмент-центрами, большой акцент делается на хранение данных, конфиденциальности, этичности, на равные возможности. Поскольку наш российский стандарт выходил в первой версии, то его фокус был больше обращен на описание процедуры и на алгоритм действий.

УП **Объективная оценка персонала еще осталась в зоне ответственности эйчаров или уже начинает восприниматься топ-менеджментом важной задачей для достижения успешности бизнеса?**

— Да, сейчас мы наблюдаем, что во многих российских компаниях ответ-

ственность за сотрудников возвращается к их непосредственным руководителям, и они уже напрямую заинтересованы в инструменте оценки. А HR, скорее, работает как методолог, человек, который организует среду и помогает с оценкой технически. Очень часто руководители участвуют в процессе ассесмента и оценки, они готовы обучаться, интересуются, что и как делают их сотрудники, и готовы с этим работать. Это радует.

Один из наших последних проектов, например, заключался в следующем: при слиянии двух компаний генеральному директору нужно было понять людей обеих команд — кто они и как могут между собой взаимодействовать. Запрос на оценку, конечно, помогал оформить руководителю отдела персонала, но инициатором выступало первое лицо.

Другой кейс. Одной из торговых сетей мы помогли выстроить подбор продавцов, боролись с текучестью персонала и за повышение среднего чека. Перенастроив систему набора персонала, добавив туда дополнительный инструментарий, мы сумели добиться желаемого результата. Это опять же был запрос из бизнес-среды.

* Ирина Зарина, генеральный директор СЕВ SHL Россия и СНГ.

Журнал



2017 г.

Крис Аргирис

Как научить ученого



Любая компания, которая хочет добиться успеха в жестких условиях современной бизнес-среды, должна сначала разрешить серьезную дилемму: высокая конкурентоспособность на рынке все больше и больше зависит от способности учиться, и при этом большинство людей не умеет этого делать, в особенности те члены организации, которых многие считают наиболее к этому способными. Я говорю о хорошо образованных, активных, увлеченных профессионалах, занимающих руководящие посты в современных корпорациях.

Большинство компаний испытывает огромные трудности, поскольку не только не может разрешить эту дилемму, но зачастую даже не знает о ее существовании. Причина в неверном представлении о том, что такое научение и как его инициировать. В результате, когда компании стремятся стать обучающимися организациями, они часто совершают две ошибки.



Во-первых, большинство людей рассматривает научение слишком узко, как простое «решение проблем», и поэтому концентрируется на выявлении и исправлении ошибок во внешней среде. Но в действительности руководители и сотрудники должны заглянуть глубже. Им следует критически оценить свое поведение, определить, в каких случаях они невольно обостряют проблемы организации, и изменить эту ситуацию. В частности, работники должны понять, как способ определения и выполнения задач может сам по себе оказаться источником затруднений.

Для этого предлагаю разграничить два типа научения, которые я обозначил терминами «одинарный цикл» и «двойной цикл». Приведу простую аналогию: термостат, который автоматически включается, когда температура в комнате опускается ниже 20 градусов, — хороший пример одинарного цикла. В двойном цикле научения оказался бы термостат, который мог бы задаться вопросом: «Почему меня настроили на 20 градусов?» — а затем определить, не будет ли какая-нибудь другая температура более экономичной для отопления комнаты.

Высокообразованным профессионалам, как правило, очень хорошо удаётся одинарный цикл. В конце концов, они провели большую часть жизни, приобретая академический опыт, изучая один или несколько сложных предметов и применяя свои знания для решения реальных проблем. Парадокс заключается

в том, что именно поэтому такие специалисты часто терпят неудачи в двойном цикле научения.

Поскольку многие профессионалы почти всегда успешно справляются со своей работой, они редко переживают провалы и, соответственно, не знают, какие уроки можно извлечь из неудач. Поэтому, когда стратегии одинарного цикла не срабатывают, специалисты занимают оборону, укрываются от критики и «винят» всех, кроме самих себя. Их способность учиться блокируется как раз тогда, когда она им нужнее всего.

Вторая ошибка, которую совершают компании, стремящиеся стать обучающимися организациями, заключается в следующем. Принято считать, что на этом пути главное — создать у сотрудников мотивацию, и тогда научение произойдет автоматически. Поэтому компании фокусируются на создании новых организационных структур: компенсационных программ, систем оценки эффективности работы, на формировании корпоративной культуры и т. п. Все это имеет целью подготовить сотрудников определенного типа, мотивированных и преданных своему делу.

Но эффективный двойной цикл научения не просто зависит от того, что чувствуют люди. Он отражает то, как они думают, то есть воспроизводит набор когнитивных правил, используемых для планирования и осуществления тех или иных действий. Представьте эти правила как некую программу, хранящуюся в

ИДЕЯ ВКРАТЦЕ

Большинство людей рассматривает научение слишком узко, как простое «решение проблем: вы выявляете ошибку и предпринимаете определенные действия для ее устранения. Это так называемый одинарный цикл. Но истинное научение включает еще один шаг — вы подвергаете сомнению свои

предположения и проверяете свои гипотезы на правильность. Выполнение этого двойного цикла научения — дело не одной только мотивации, вам придется критически осмыслить свой способ мышления. Неудача заставляет вас усомниться в своих предположениях и выводах.

Вот почему так часто оказывается, что наиболее смысленные и наиболее успешные сотрудники компании не умеют учиться: у них не было неудач, открывающих возможность для самоанализа. Поэтому когда они все-таки терпят неудачу — или всего-навсего показывают не лучшие результаты, — то неожиданно для всех занимают оборонительную позицию. Вместо того чтобы критически проанализировать свои действия, они обвиняют всех и вся.

мозгу и управляющую поведением человека. Защитное мышление может блокировать научение даже при значительной внешней заинтересованности. Так, компьютерная программа со скрытыми дефектами или вирусами зачастую выдает результаты, прямо противоположные тем, которых ожидают ее разработчики.

Между тем компании могут научиться разрешать подобную дилемму. Для этого необходимо при реализации программ организационного научения и постоянного совершенствования заострить внимание сотрудников на их собственном видении своего образа мышления и действий и постараться перестроить отношение работников к самим себе. Только с помощью новых, более эффективных методов самооценки можно

сломать оборону, мешающую организационному научению.

Во всех примерах, которые приводятся ниже, действует особый тип профессионала: нацеленный на карьеру консультант из крупной фирмы, занимающейся консалтингом в сфере управления. Но суть моих идей выходит за пределы столь специфической профессиональной группы. Дело в том, что все больше видов деятельности обретает черты работы, основанной на знании. Люди на всех уровнях организации должны сочетать владение узкоспециализированными техническими навыками со способностью эффективно работать в команде, устанавливать связи с клиентами, критически осмысливать свою деловую практику и изменять ее. А менед-



ИДЕЯ НА ПРАКТИКЕ

Нередко люди декларируют открытость критике и новым знаниям, однако на деле планируют свои действия в соответствии с четырьмя основными принципами.

- ✓ Сохранять односторонний контроль.
- ✓ Стремиться к максимуму «побед» и минимуму «потерь».
- ✓ Подавлять негативные чувства.
- ✓ Быть насколько возможно «рациональными». Под этим люди подразумевают установление ясных целей и последующую оценку своего поведения в соответствии с тем, достигли ли они этих целей или нет.

Данные принципы требуются для того, чтобы избежать опасности, чувства неловкости, уязвимости и ощу-

щения собственной некомпетентности. Поэтому оборонительная программа характерна для большинства людей. Те, кто ощущает свою возможную неправоту, часто воспринимают простой призыв к открытому анализу как «запугивание».

Это особенно заметно в поведении многих наиболее высококвалифицированных и отлично обученных сотрудников. За их высокими притязаниями стоит столь же масштабный страх провала и склонность испытывать чувство стыда в случае, если они не смогли соответствовать своим высоким стандартам. И ситуация, когда они не добиваются немедленного успеха, делает их уязвимыми и подавленными.

К счастью, люди и организации вполне могут выработать более продуктивные паттерны поведения.

жмент все чаще заключается в умении организовать работу так, чтобы каждый сотрудник, независимо от того, идет ли речь о влиятельных консультантах или обслуживающем персонале, старших менеджерах или заводских техниках, действовал самостоятельно, не теряя взаимосвязи с остальными.

УЛОВКИ ПРОФЕССИОНАЛОВ

В течение 15 лет я серьезно изучал деятельность консультантов, работаю-

щих в сфере управления. Я решил обратиться к этой теме по нескольким причинам. Во-первых, такие профессионалы играют большую роль в любой организации. Почти все участники исследования получили степень MBA в одной из трех-четырех лучших бизнес-школ США. Они работают с полной отдачей. В ходе проведенного в некой фирме опроса более 90% специалистов сообщили, что удовлетворены собственной работой и своей компанией в «очень высокой степени».

Во-вторых, я предполагал, что профессиональные консультанты должны

Две рекомендации для этого.

1. Применяйте такой же жесткий подход, какой вы используете для проведения стратегического анализа. Собирайте достоверные данные, тщательно их исследуйте, четко формулируйте результаты и постоянно их проверяйте. Подвергните свои умозаключения самой жесткой проверке: убедитесь, что вы не сделали выгодный вам самим вывод, и обеспечьте другим возможность его перепроверить.

2. Топ-менеджеры должны первыми осуществить желаемые перемены. Если руководители компании продемонстрируют желание подвергнуть критическому анализу свои модели мышления, остальным будет проще сделать то же самое.

Пример: Генеральный директор крупной консалтинговой компании был оза-

бочен острым соперничеством четырех своих непосредственных подчиненных. Он кратко описал собрание, которое был намерен провести с ними, чтобы решить эту проблему. Затем он разделил лист бумаги на две части и справа записал сценарий собрания, содержащий его собственные слова и возможную реакцию присутствующих, а слева — те мысли и чувства, которые могли бы возникнуть у него во время собрания, но которые он бы не высказал, опасаясь, что это нарушит ход обсуждения. Однако вместо проведения собрания генеральный директор проанализировал этот сценарий вместе с подчиненными. Результатом стала дискуссия, в ходе которой CEO и его подчиненные смогли разорвать замкнутый круг и наконец-то оказались готовы обсуждать те темы, которые ранее считались запретными.

уметь учиться. В конце концов, их основная задача заключается в обучении других инновационным методам работы. Однако именно здесь я вплотную столкнулся с «дилеммой научения». На словах ратуя за непрерывное совершенствование в своей организации, такие специалисты часто становились наибольшим препятствием на пути успешной реализации этой идеи.

Пока усилия по научению и проведению изменений фокусировались на внешних организационных факторах — перестройке рабочих процес-

сов, программах компенсации, оценке деятельности и обучении лидерству, — профессионалы активно в этом участвовали. Более того, создание новых систем и структур — именно тот вид проблем, с которым образованные высокомотивированные специалисты справляются на отлично.

Однако когда речь заходила о совершенствовании деятельности самих профессионалов, происходил какой-то сбой. Нельзя, правда, сказать, что они занимали неверную позицию. Специалисты искренне стремились к улучшениям



и в целом правильно представляли себе цели, задачи и положение компании. Тем не менее процесс усовершенствования прекращался. И чем больше предпринималось усилий, тем выше была вероятность наименьшей отдачи.

В чем же дело? Профессионалы оказывались в растерянности перед перспективной критической оценкой своей роли в организации. Более того, мысль, что их работа может быть не на высоте, вызывала у специалистов ощущение вины, особенно учитывая щедрую оплату их услуг и высокую лояльность работодателей.

Такие чувства не только не способствовали реальным переменам, но и провоцировали защитную реакцию. Консультанты снимали с себя вину за любые проблемы и переносили ее на «неясность целей», «бесчувственных и несправедливых руководителей» и «глупых клиентов».

Приведу такой пример. В одной из лучших консалтинговых компаний менеджер собрал заседание, чтобы проанализировать работу сотрудников над недавним проектом. Клиент был в целом доволен деятельностью команды и достаточно высоко ее оценил. Однако руководитель полагал, что работа не принесла потребителю исчерпывающих результатов, которых была способна добиться команда и какие обещала дать сама компания. С точки зрения постоянного совершенствования он считал, что можно было проявить себя лучше.

Так думали и некоторые сотрудники. Менеджер понимал, как трудно людям

критически размышлять о своей работе, особенно в присутствии руководителя, поэтому он принял некоторые меры, чтобы обеспечить атмосферу откровенной дискуссии. Пригласил на встречу консультанта из другой фирмы, которого команда знала и которому доверяла, а также согласился с тем, чтобы все выступления записывались на пленку и в случае возникновения недопонимания или противоречий можно было бы свериться с записью. Наконец, менеджер начал дискуссию, подчеркнув, что допустимо затрагивать любые вопросы — включая и его собственное поведение. «Я понимаю: вы, возможно, думаете, что не можете мне возражать, — сказал менеджер, — но я призываю вас спорить со мной. Вы должны изложить, где, на ваш взгляд, руководство допустило просчеты, а я, в свою очередь, расскажу вам о ваших. Все мы должны признать свои ошибки. Если у нас не будет открытого диалога, мы ничему не научимся».

Профессионалы восприняли первую часть его призыва, но проигнорировали вторую. В ответ на просьбу указать основные проблемы в работе с клиентом они стали искать их в чем угодно, но только не в собственном поведении. «Клиент не был склонен к сотрудничеству, вел себя высокомерно, считал, что мы ничем не можем помочь», «Менеджеры нашей команды были недоступны и плохо подготовлены», «Во время встреч с клиентом наши руководители не всегда были на высоте». В сущности, профессионалы утверждали, что не по сво-

ей вине оказались беспомощными и не могли вести себя иначе.

Менеджер внимательно выслушал членов команды и попытался ответить на их критику. Он отметил ошибки, которые сам допустил в ходе проекта. Например, один из консультантов был недоволен тем, как босс проводил совещания. «Я понимаю, что моя манера задавать вопросы исключала дискуссию, — ответил менеджер. — Я не хотел этого, но теперь понимаю, что вы, возможно, считали, что у меня уже были готовые решения». Еще один специалист пожаловался на то, что менеджер легко поддавался требованиям руководства поскорее выдать отчет по проекту, не учитывая большой нагрузки на команду. «Думаю, что должен был сказать “нет”», — признался начальник.

Наконец после трехчасового обсуждения его поведения руководитель стал спрашивать команду, не было ли ошибок, которые, возможно, допустили они. «В конце концов, — заключил он, — этот клиент похож на многих других. Можем ли мы в будущем работать эффективнее?»

Консультанты еще раз отметили, что вина за ошибки лежит на клиенте и руководстве, которые, по словам одного из специалистов, «должны быть открыты переменам и готовы учиться». Чем больше менеджер пытался подвести членов команды к анализу их собственной ответственности за результаты работы, тем активнее они это игнорировали. Самое лучшее, что смог предложить один из специалистов, заключалось в том,

что команда не должна была «обещать так много», поскольку у них нет возможности улучшить работу. Консультанты оборонялись, пытаясь защитить себя, несмотря на то что менеджер вел себя совсем не агрессивно. Даже если в обвинениях со стороны профессионалов и была некоторая доля правды, уже одна манера, с которой они выдвигали упреки, гарантировала возникновение помех научению. Практически все члены команды заявили, что клиенты не были настроены учиться, но не представили никаких доказательств. Когда же группе указали на отсутствие конкретных фактов, в ответ просто прозвучала та же критика, только высказанная с гораздо большим жаром.

Однако если консультантов так волновали названные ими проблемы, почему они ни разу не упомянули об этом во время работы над проектом? По их словам, даже в этом был повинен кто-то другой. «Мы не хотели, чтобы клиент от нас отвернулся», — сказал один. «Мы не желали, чтобы нас считали нытиками», — добавил другой.

Профессионалы использовали критику других для того, чтобы защитить себя от возможной неловкости, если придется признать, что они и сами частично повинны в не самых высоких результатах работы команды. Более того, то, что они держали «оборону», несмотря на попытки менеджера обратить внимание группы на ее собственную роль, показывает, что их защитная реакция стала рефлекторной привычкой. С точки зре-



ния самих профессионалов, они не сопротивлялись, а фокусировались на «реальных» причинах.

По сути дела, их следует уважать, чуть ли не хвалить за то, как хорошо они работали в таких сложных условиях. В конце концов развернулся бесполезный параллельный диалог. И менеджер, и консультанты были откровенны, они активно выражали свои взгляды. Но высказывания летели мимо цели, участники беседы не находили общего языка. Консультанты продолжали настаивать на том, что виноваты другие. Менеджер безуспешно пытался заставить профессионалов оценить, какое влияние они оказали на то положение дел, которое сами раскритиковали. Диалог при этом разворачивался так.

Консультанты: Клиентам нужно быть открытыми. Они должны желать перемен.

Менеджер: Это наша задача — помочь им увидеть, что перемены в их интересах.

Консультанты: Но клиенты не соглашались с нашими выводами.

Менеджер: Если они считали наши идеи неверными, разве мы могли их убедить?

Консультанты: Может быть, нам нужно было чаще встречаться с клиентом.

Менеджер: Если мы плохо подготовлены и не внушаем клиентам доверия, какой смысл в более частых встречах?

Консультанты: Необходимо наладить общение между командой и руководством.

Менеджер: Согласен. Но консультанты должны по своей инициативе сообщать менеджеру о стоящих перед ними проблемах.

Консультанты: Наше руководство далеко от нас — не подступишься.

Менеджер: Как же мы узнаем о ваших проблемах, если вы не расскажете о них?

Подобные диалоги — яркая иллюстрация к дилемме научения. Дело не в том, что заявления консультантов неверны, а в том, что они бесполезны. Постоянно переводя внимание с собственного поведения на поведение других, консультанты со скрежетом тормозят процесс научения. Менеджер понимает, что это замкнутый круг, но не знает, как из него выбраться. Чтобы справиться с такой ситуацией, нужно понять, что служит движущей силой защитного поведения и что делает профессионалов столь склонными к «обороне».

ЗАЩИТНОЕ МЫШЛЕНИЕ И «МЕРТВАЯ ПЕТЛЯ»

Как же объяснить защитную реакцию консультантов? Дело не в их отношении к изменениям: они действительно хотели работать эффективнее. Скорее, главная причина заключается в том, как они рассуждали о своем поведении и поведении других. Невозможно продумать каждую ситуацию до мелочей. Если бы мы взвешивали все возможные ответы каждый раз, когда нас спрашивают: «Как

дела?» — жизнь прошла бы мимо. Поэтому у каждого

человека вырабатывается набор правил, которыми он пользуется для планирования и реализации своих действий и которые помогают ему понять поведение других людей. Обычно эти правила становятся настолько само собой разумеющимися, что человек даже не осознаёт, что пользуется ими.

Один из парадоксов человеческого поведения — несовпадение реально применяемой основной программы с той, которую, по мнению самих людей, они используют. Попросите кого-нибудь во время беседы или опроса сформулировать правила управления своими действиями — и услышите то, что я называю «провозглашаемой» теорией действия. Но понаблюдайте за поведением этого же человека, и увидите, что заявленная теория практически не связана с реальностью. Например, консультанты проекта говорили, что поддерживают идею постоянного совершенствования, — и действовали таким образом, что оно становилось невозможным. Это я называю «применяемой» теорией. Проще говоря, люди часто бывают непоследовательны, не осознавая противоречия между «провозглашаемой» и «применяемой» теориями, между тем, каким они видят свое поведение, и тем, как они действительно себя ведут.

Кроме того, большинство «применяемых» теорий опирается на один и тот же набор основополагающих ценностей. Похоже, существует всеобщая челове-

ская тенденция планировать свои действия в соответствии с четырьмя основными принципами.

1. Сохранять односторонний контроль.
2. Стремиться к максимуму «побед» и минимуму «потерь».
3. Подавлять негативные чувства.
4. Быть насколько возможно «рациональными». Под этим люди подразумевают установление ясных целей и последующую оценку своего поведения в соответствии с тем, достигли ли они этих целей или нет.

Данные принципы требуются для того, чтобы избежать опасности, чувства неловкости, уязвимости и ощущения собственной некомпетентности. Поэтому оборонительная программа характерна для большинства людей. Защитное мышление побуждает сохранять при себе предположения, умозаключения и выводы, которые влияют на поведение, и избегать их действительно независимой оценки.

Отсутствие объективного анализа причин, провоцирующих защитную реакцию, делает замкнутый круг непроницаемым для любых альтернативных точек зрения. Замечание о том, что кто-то рассуждает оборонительно, вызывает новую волну защиты. Когда кто-нибудь указывал на такую позицию консультантов из команды, описанной выше, их первая реакция выражалась в поиске внешних причин: клиенты были столь обидчивы, что критика со стороны консультантов их бы отпугнула либо ме-



неджер не справился бы с проблемами, о которых они могли ему рассказать. Другими словами, члены нашей команды профессионалов еще раз отказались принять ответственность на себя, экстернализируя проблему и перекладывая ее на кого-то другого.

В таких ситуациях те, кто ощущает свою возможную неправоту, часто воспринимают простой призыв к открытому анализу как «запугивание».

Само собой разумеется, что такая программа неизбежно вызывает в цепи научения «короткое замыкание». В силу ряда психологических особенностей этому явлению наиболее подвержены высокообразованные профессионалы.

Почти все консультанты — герои моего исследования — имели блестящие академические достижения. Как ни парадоксально, сам их успех в образовании лежит в основе проблем, возникающих при научении. До того как эти профессионалы пришли на работу, их жизнь была в основном полна побед, и в ней практически не находилось места чувству смятения или опасности, свойственному неудачникам. Соответственно, не было и нужды включать защитное мышление. Однако люди, которые редко сталкиваются с неудачами, не умеют эффективно бороться с ними. И это усиливает свойственную каждому человеку склонность рассуждать оборонительно.

В изучаемых мной организациях я опросил несколько сот молодых консультантов, и они рассказали о внутренних причинах, вызывавших у них

завышенные представления об их деятельности: «Мы сами заставляем себя работать напряженно», «Я не только должен хорошо работать, я должен быть лучшим», «Люди здесь очень умны и упорно трудятся, у них высокая мотивация работать исключительно хорошо», «Большинство из нас хотят не только добиться успеха, но и сделать это максимально быстро». Такие консультанты всегда сравнивают себя с лучшими профессионалами из своего окружения и постоянно стараются повышать качество своей работы. Однако не любят, когда от них требуют открытой конкуренции друг с другом, считая это бесчеловечным. Они предпочитают быть независимыми — так сказать, «эффективными одиночками». За сильным стремлением к успеху кроются столь же сильный страх перед возможной неудачей и склонность испытывать стыд и вину, когда действительно не получается соответствовать высоким стандартам. «Нужно избегать ошибок, — говорит один из профессионалов. — Ненавижу ошибаться. Многие из нас боятся неудач, признают ли они это или нет».

Консультантам, добившимся в жизни успеха, не нужно было переживать из-за провалов и связанного с ними позора. Но они не развили в себе умения переносить неудачи и не выработали навыков борьбы с ними. Это, в свою очередь, привело не только к ужасу перед ошибками, но и к страху перед самим этим страхом. Профессионалы знают, что не в состоянии эффективно с этим справ-

ляться. Для описания данного явления консультанты используют две интересные метафоры: «мертвая петля» и «мертвая свеча». Часто специалист хорошо работает в составе проектной команды, но если он не выполняет задание лучше всех или не получает похвал от руководства, то оказывается в «мертвой петле», падает духом. Но после того как он уходит в себя, его отчаяние не ослабевает, а, напротив, нарастает лавинообразно («свеча»).

В результате многие профессионалы — крайне хрупкие, ранимые личности. Они часто теряют голову, если вдруг оказываются в проблемной ситуации, которую не могут разрешить немедленно. Общаясь с клиентом, специалисты скрывают свое неудовлетворенное состояние, но постоянно говорят о нем с коллегами. Интересно, что подобные беседы обычно принимают форму жесткой критики клиентов.

Душевная ранимость становится причиной непомерно острого чувства уныния или даже отчаяния: люди не могут достичь высокого уровня производительности, к которому так стремятся. Упадок духа, как правило, не опустошает их психологически, но в сочетании с защитным мышлением может еще больше затруднить научение.

То, как хрупкость психики консультанта может подорвать работу всей организации, особенно ярко видно на примере процесса оценки эффективности работы. Поскольку подразумевается, что профессионал должен соотнести

свою деятельность с неким формальным стандартом, данная процедура как будто специально создана для того, чтобы ввести специалиста в состояние «мертвой петли» отчаяния. Низкая оценка может затронуть не одного человека — она способна активизировать защитное мышление у всех членов организации.

В одной консалтинговой фирме руководство ввело новый процесс оценки, как казалось, более непредвзятый и полезный для оцениваемых. Консультанты участвовали в разработке данной системы и в целом испытывали подъем, потому что инновация соответствовала их декларируемым представлениям об объективности и справедливости. Однако уже через два года после введения метода он стал вызывать недовольство. Катализатором столь резкой смены отношения стала первая же неудовлетворительная оценка.

Старшие менеджеры выделили шесть консультантов, чью работу они считали не соответствующей стандартам. Придерживаясь правил нового процесса оценки, они сделали все, чтобы довести свое недовольство и тревогу до сведения этой шестерки и помочь ей исправиться. Если специалисты просили объяснить причины невысокой оценки и обсудить, что необходимо для ее улучшения, менеджеры проводили индивидуальные встречи с каждым из них.

За деревьями леса не видно, или Об акцентах мелочного контроля в военной среде

Стандарты, контроль, отчеты... все это должно быть в армейской службе, но реальность такова, что правит балом субъективный контроль.

Оригинальные мысли автора позволяют как-то по-особому взглянуть на проблему управления в армейских структурах.

Е.А. Глухов

**Санкт-Петербургский
военный институт войск
Национальной гвардии**



Представьте, что вы — старательный и усердный командир воинской части (подразделения) или, к примеру, начальник отдела, службы воинской части. Словом, вы — воинский начальник, у которого имеются подчиненные. И не просто подчиненные, которые работают на обычных заводах за зарплату, а подчиненные-военнослужащие, которые трудятся не только

на военной службе, а работникам, особенно в коммерческих структурах, — за произведенный ими продукт или услугу. Следовательно, подчиненные из числа военнослужащих и подчиненные из числа обычных работников имеют различный характер мотивации к своему труду; отличаются и стимулы, применяемые для повышения эффективного исполнения ими своих обязанностей. То есть специфика отношений между подчиненным и начальником в военной и гражданской организации отличаются.

Общепринято, что оценку результата труда подчиненного дает вышестоящий

КОНТРОЛЬ НАД ПОДЧИНЕННЫМИ ВОЕННОСЛУЖАЩИМИ В ВОЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ГОРАЗДО БОЛЕЕ ОБЪЕМНЫЙ, ЧЕМ В Т.Н. ГРАЖДАНСКОЙ ЖИЗНИ

за зарплату, но и за льготы, квартиру, раннюю пенсию или же просто потому, что их призвали на военную службу по призыву, т.е. зарплата здесь зачастую не самый важный стимул в работе. Да и вознаграждение за труд выплачивается военнослужащим и гражданским работникам по разным правилам: военнослужащим — за сам факт нахождения

начальник. Но если в гражданской организации подчиненный может апеллировать к неким числовым, количественным показателям своего труда, то в армии (в отсутствие четко видимого результата такого труда) оценка труда подчиненного еще более субъективна, отдана целиком на усмотрение начальника. Следовательно, для оценки эф-

фективности труда подчиненных, для принятия мер по принуждению недобросовестного подчиненного к работе

роны жизнедеятельности подчиненных, включая поведение их в ночное время, не в связи с исполнением должностных

**ЕСЛИ В ГРАЖДАНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ
ПОДЧИНЕННЫЙ МОЖЕТ АПЕЛЛИРОВАТЬ
К НЕКИМ ЧИСЛОВЫМ, КОЛИЧЕСТВЕННЫМ
ПОКАЗАТЕЛЯМ СВОЕГО ТРУДА, ТО В АРМИИ
(В ОТСУТСТВИЕ ЧЕТКО ВИДИМОГО РЕЗУЛЬТАТА
ТАКОГО ТРУДА) ОЦЕНКА ТРУДА ПОДЧИНЕННОГО
ЕЩЕ БОЛЕЕ СУБЪЕКТИВНА, ОТДАНА ЦЕЛИКОМ
НА УСМОТРЕНИЕ НАЧАЛЬНИКА**

опять-таки требуется контроль над ним.

Но и контроль над подчиненными военнослужащими в военной организации гораздо более объемный, чем в т.н. гражданской жизни. В отличие от какого-либо завода или иного «гражданского» учреждения, где контроль над подчиненными со стороны директора ограничен пределами рабочего времени и строго выполняемой ими трудовой функцией, контроль военных командиров должен охватывать все сто-

обязанностей, за пределами военной организации, в сфере социальных и политических прав и т.д¹.

У всякого командира (начальника) одной из главенствующих обязанностей является контроль над работой подчиненных. Контроль может быть по самым разным вопросам: по выполнению подчиненными своих должностных обязан-

¹ Глухов Е.А. Военный бюрократизм: будет ли кто-то с ним бороться? // Право в Вооруженных силах — военно-правовое обозрение. 2017. № 1.

ностей и ранее отданных им распоряжений, контроль правильности ношения ими формы одежды, контроль своевременности прибытия на службу и убытия с нее, контроль ведения ими планов и своевременности представления отчете-

приказов (статья 83) и вообще осуществлять контроль над подчиненными (статья 79). Строгий контроль со стороны командиров (начальников) помогает военнослужащему быстрее осознать требования внутренней службы (статья 3).

У ТАКИХ ПОДЧИНЕННЫХ НЕТ ОБЩЕЙ С КОМАНДИРОМ ЦЕЛИ КАЧЕСТВЕННО ОБСЛУЖИВАТЬ ВООРУЖЕНИЕ И ВОЕННУЮ ТЕХНИКУ, Т.К. ТАКОЙ СОЛДАТ ПЛАНИРУЕТ ЧЕРЕЗ НЕСКОЛЬКО МЕСЯЦЕВ ДЕМОБИЛИЗОВАТЬСЯ

тов, контроль над несением ими службы в наряде и уборки закрепленной территории, контроль над посещением ими занятий и штабной культурой ведения документов, контроль над соблюдением ими антикоррупционного законодательства и законодательства о курении табака и т.д. Словом, контроль — один из основополагающих элементов процесса командирского управления. Недаром Устав внутренней службы ВС РФ² возлагает на любого командира (начальника) обязанность по контролю над исполнением подчиненным всевозможных

«Подчиненных необходимо контролировать. Ведь без соответствующего контроля они стараются расслабиться и не выполнить поставленные перед ними задачи, находя для отговорок любые причины, как то: не было времени, материалов, был занят другими делами и т.п. Только контроль и угроза наказания заставляют подчиненных хоть как-то шевелиться, искать средства для выполнения приказов. Бесконтрольность, как говорится, — предпосылка к срыву проводимых командованием мероприятий и возникновению происшествий и преступлений» — примерно такая логика движет многими командирами и заставляет их обращать внимание на каждую

² Утверждены Указом Президента Российской Федерации от 10.11.2007 № 1495 // СЗ РФ. 19.11.2007, № 47 (1 ч.), ст. 5749.

мелочь, контролировать каждый шаг подчиненного.

Ниже автор выскажет свои предположения и мысли относительно оценки качества труда военнослужащих, степени и пределах контроля над их деятельностью. Будут затронуты и установки, стереотипы поведения начальников по отношению к подчиненным.

паяют в роли надсмотрщиков, постоянно наставляя подчиненных на путь исполнения воинского долга и заставляя их работать, стойко переносить «тяготы и лишения военной службы».

Корень такого положения дел произрастает в самом начале командирской службы и зиждется на противоречии интересов между командирами и их под-

ОСТАЕТСЯ МЕТОД КНУТА, И КОМАНДИРЫ УЧАТСЯ ИМ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ

Как видно из преамбулы настоящей статьи, многие командиры подозревают подчиненных в нежелании последних добросовестно исполнять свои обязанности, распоряжения старшего начальника, в возможности их работы только из-под палки. Но так ли это? По мнению автора, как минимум отчасти это правда. Несмотря на существование в сознании населения распространенного мнения, что армия — это единый организм, где чувство самопожертвования, альтруизм и беззаветное служение Родине развито весьма сильно, но все же в мирное время, да еще в условиях перехода российского общества к капитализму, отношения в военной среде не такие идеальные. И на местах действительно многие командиры высту-

чиненными, что выявляется на самой нижней ступеньке воинских отношений власти-подчинения.

Практически каждый офицер начинал свою службу с должности командира маленького подразделения, работал с военнослужащими срочной службы, которые далеко не всегда приходят в армию служить добровольно и с желанием. Многих из них приходится в буквальном смысле слова вылавливать представителям военных комиссариатов, некоторые молодые люди являются на призывные пункты под страхом ответственности за уклонение от прохождения военной службы и т.п. Такие люди уже изначально не заинтересованы в эффективном выполнении своих воинских обязанно-

стей, для них гораздо важнее просто «отбыть номер», провести отведенное законом время в статусе военнослужащего и убыть обратно «на гражданку». Подтверждает мнение автора и существующая в русском языке поговорка, характеризующая отношение военнослужащих к тяготам военной службы: «Солдат спит, а служба идет».

Здесь мы наблюдаем противоречие стремлений командира и подчиненного. Если у младшего командира, добровольно избравшего для себя стезю военного, желающего карьерного роста, стремящегося получать денежное довольствие со всеми возможными надбавками и премиями, есть цель выполнить полученный от старшего начальника приказ, и чаще всего силами подчиненных, то у его подчиненных нет цели как можно больше времени заниматься работой. А учитывая во многих случаях довольно низкую квалификацию воинского труда (копание ямы, ремонт полигонного оборудования и т.п.),³ — тем более. У таких подчиненных нет общей с командиром цели качественно обслуживать вооружение и военную технику, т.к. такой солдат планирует через несколько месяцев демобилизоваться и больше с этой техникой и с этой работой никогда не встречаться. Нет цели качественно овладеть воин-

ской специальностью, потому что, по мнению такого солдата, эти знания ему после увольнения больше не пригодятся. Нет цели выполнять приказ командира в ночное время, потому что важнее удовлетворить свою физиологическую потребность в отдыхе. Этот перечень противоречий и причин ненадлежащего исполнения обязанностей подчиненных может быть продолжен.

«Все задачи в войсках делятся на плановые, внеплановые и внезапновозникающие, и последних — большинство», — так говорится в известной армейской поговорке. Проверки, тревоги, учения, проезд командующего или инспекции — все это тут же изменяет размеренность и плановость работы военной организации. И не личная выдумка автора, что многие такие задачи командиры получают от старших начальников только во время вечернего совещания, и, соответственно, доложить о выполнении многих задач требуется к утру. Вот тут и вспоминают военнослужащие другую поговорку: «Ночь — работе не помеха».

Но не будет же офицер сам косить траву или обслуживать двигатель БМП, если у него есть подчиненный личный состав. Но если задача внеплановая, если необходимо работать ночью, если подчиненный не заинтересован выполнить работу, то командиры вынуждены заставлять личный состав работать, используя для этого доступные им стимулы. Но стимула, как мы знаем, всего

³ Предоставление отпуска, поощрение деньгами и подарками, даже принятие решения о поступлении на военную службу по контракту не входит в полномочие командира подразделения. Такого рода решения принимает только командир воинской части.

лишь два: это кнут и пряник. У лейтенанта — младшего командира — не так много возможностей для использования метода пряника. Нет у него ни возможности по своей воле премировать подчиненного или оделить иными призами, не

контроль над подчиненными здесь так же естественен, как и кочерыжка от капусты после пропуска козла в огород.

Генералами не рождаются. Впоследствии, работая уже с подчиненными

ЮРИДИЧЕСКИ ВЫГОВОР, ПОЛУЧЕННЫЙ ЗА ШЕПОТ В СТРОЮ, РАВЕН ВЫГОВОРУ ЗА СРЫВ ВЫПОЛНЕНИЯ БОЕВОЙ ЗАДАЧИ

может он и предоставить подчиненному дополнительный отпуск, отпустить раньше со службы домой, назначить на высокооплачиваемую должность и т.п. Меры поощрения, имеющиеся в распоряжении командира взвода (объявление благодарности и снятие ранее примененных им дисциплинарных взысканий), конечно, могут оказывать стимулирующее воздействие на подчиненных, но надо признать, что эти меры гораздо менее эффективны, чем, к примеру, меры стимулирования подчиненных, имеющиеся в распоряжении директора коммерческого предприятия. Остается метод кнута, и командиры учатся им пользоваться. Рано или поздно командир вырабатывает в себе именно такие качества руководителя, которые позволяют заставить работать подчиненных даже без их на то желания. Всеобъемлющий

офицерами, такие начальники все равно применяют зафиксированный ранее стиль работы с подчиненными, стиль недоверия к ним и подозрения в саботаже. По истечении нескольких лет, когда бывший лейтенант станет командиром батальона или полка, он точно так же будет заставлять работать своих подчиненных из числа офицеров под угрозой наказания. А подчиненные ему офицеры точно так же будут уклоняться от работы в ночное время, в выходные дни, от возложения на них внештатных обязанностей и лишней бумажной работы.

Именно поэтому и остаются в казармах на ночь ответственные офицеры, дежурные от руководящего состава, не входящие в состав наряда (в нарушение ст. 224 УВС ВС РФ). Они остаются, а

точнее, их оставляет своим распоряжением старший начальник для контроля над личным составом. Потому что старший начальник в полном объеме не доверяет ни подчиненным, ни внутреннему наряду, и в душе всегда опасается, что подчиненные сорвут какое-либо мероприятие в отсутствие надсмотрщика.

Выше приведена первая причина необходимости введения строгого контроля над подчиненными. Но есть еще и вторая причина — это изначально невыполнимые в полном объеме обязанности большинства военнослужащих и угроза наказания за любую мелочь. Сказанное означает, что почти каждого офицера можно наказать за невыполнение или некачественное выполнение какой-либо своей (даже мелкой второстепенной по важности) обязанности. Например, не открою секрет, поведав типовые случаи нарушений, которые при внимательном наблюдении, желании и терпении можно выявить у любого воинского должностного лица:

- опоздание на службу хотя бы на 1 минуту, уход со службы на несколько минут раньше окончания служебного времени, выход с территории части на пару минут за забытым телефоном, документами;

- отсутствие личного плана или плана-конспекта на какое-либо мероприятие (на информирование, на зарядку, на занятие по общевоинским уставам)

- либо слишком краткий, неподробный план данного мероприятия⁴, либо такой план (конспект) написан не от руки, несвоевременное заполнение огромного вороха служебной документации;

- необразцовое наведение порядка на закрепленной территории (а какой именно порядок является образцовым, квадратными ли должны быть сугробы, могут ли быть цветы на подоконнике и в каких горшках — это знает только старший начальник);

- несвоевременное обслуживание вооружения и техники. В том числе по причинам отсутствия военнослужащего, за которым эта техника и вооружение закреплены (болезнь, отпуск, командировка не отменяют обязанности по своевременному и качественному обслуживанию вооружения и техники);

- слабое, неуверенное знание обязанностей или руководящих документов. Например, обязанностей командира перед построением и в строю, обязанностей старшего машины, общих обязанностей командира или текста военной присяги;

- и т.п.

⁴ В армии нельзя провести информирование, тренаж по физической подготовке, обслуживание техники, не имея соответствующего плана. Даже просмотр телевизора солдатами в выходной день становится «несанкционированным», если данное мероприятие не отражено в плане выходного дня.

А есть еще и обязанности, о которых в обычных условиях не вспоминают, но когда нужно подчиненного «поставить в стойло», его об их выполнении тут же спрашивают. Например, согласно ст. 85 УВС ВС РФ, каждый командир обязан принимать личное участие в научной, изобретательской и рационализаторской работе. Уверен, что ни командир взвода, ни командир роты, ни иные должностные лица полка такую обязанность не исполняют, но сформулирована эта обязанность так, что ее можно отнести ко всем командирам, не только в научных организациях.

Все вышеперечисленные примеры и многие другие — это невыполнение командиром своих обязанностей, пусть даже незначительное, но грозящее для него вполне реальным наказанием. Юридически выговор, полученный за шепот в строю, равен выговору за срыв выполнения боевой задачи и влечет подобные последствия — уменьшение размера денежного довольствия, препятствия к карьерному росту и т.п.

Автор уже обосновывал свое мнение, что даже только должностные обязанности в общевоинских уставах сформулированы таким образом, что в полном объеме и за отведенное регламентом служебное время выполнить их командиру воинской части (подразделения) практически невозможно⁵. Поэтому,

⁵ Глухов Е.А. Все ли обязанности в состоянии исполнить командир? // Право в Вооруженных

как правило, перед проверкой вопросов службы войск вся энергия командира направляется на оборудование мест несения службы, разработку и заполнение журналов и отчетных документов по службе войск, заучивание требований руководящих документов по данному вопросу. Естественно, что в это время другим вопросам жизнедеятельности уделяется меньше внимания, некоторые второстепенные мероприятия просто не выполняются, чтобы успеть подготовиться к проверке или достойно пройти проверку.

Так, в период проверки состояния боевой готовности командир вряд ли покинет командный пункт и пойдет принимать посетителей, даже если наступило время их приема по расписанию. Вряд ли командир роты будет планомерно заниматься уходом за вооружением и техникой, если вчера в его подразделении выявлен факт самовольного оставления части военнослужащим по призыву и т.п.

Кроме того, перечень обязанностей конкретного военнослужащего можно увеличивать практически до бесконечности с каждым новым приказом. Можно, например, возложить на командира роты нештатные обязанности метролога, члена аукционной комиссии, обязать ежедневно проверять караул, руководить работами по ремонту туалета и т.п. И, в отличие от гражданского работника, увеличение обязанностей не требует сил. 2009. № 11. С. 24-28.

согласия военнослужащего, потому что приказ начальника обязателен для исполнения военнослужащим. Конечно, любой командир имеет возможность, и принять посетителей, и обслужить технику, и в установленном порядке

механизмами и средствами выполнения такого рода обязанностей. Однако все эти командирские трудности мало влияют на оценку военнослужащего. Если военнослужащий что-то из возложенных на него обязанностей не выполнил, не

ДОЛЖЕН ЛИ ЛЮБОЙ ВОЕННОСЛУЖАЩИЙ ЗНАТЬ СЛОВА ГОСУДАРСТВЕННОГО ГИМНА И КАЖДЫЙ ДЕНЬ НА РАЗВОДЕ ЕГО ПЕТЬ — ЭТО ТОЖЕ ЗАВИСИТ ОТ КОМАНДИРА

заключить договор на вывоз мусора, и проверить внутренний порядок. Однако уже в совокупности все вместе обязанности командира воинской части (подразделения) по различным направлениям деятельности становятся изначально невыполнимыми. Да еще если учесть сокращение в штатах воинских частей должностей заместителей командира по направлениям деятельности (воспитатели, тыловики, юристы), наличие вакантных должностей, отсутствие военнослужащего в связи с болезнью или командировкой, а все их обязанности перекрываются сослуживцами или командирами.

Нельзя безостановочно увеличивать число обязанностей, не обеспечивая

знает — он виноват. Поэтому надо его контролировать, подгонять, стимулировать, чтобы все-все свои обязанности он хоть как-то, но выполнял. В свою очередь такое положение дел вынуждает подчиненных пускать пыль в глаза, выкручиваться, обманывать, чтобы уйти от наказания за невыполнение даже какой-либо мелочи.

Третьей причиной, заставляющей командиров заниматься постоянным контролем подчиненных, является детальная регламентация всего и вся. Во-первых, военно-служебные отношения жестко регламентированы нормативными актами — законодательством, уставами, приказами и директивами руководителей силовых ведомств. Так,

общевоинскими уставами ВС РФ определено, за сколько шагов выполняется воинское приветствие и на какую высоту поднимается нога при строевом шаге, на какой высоте от пола вывешиваются таблички в помещениях. При-

эти приказы, уставы, законы, если их требования не выполняются? А существующая в войсках практика наказания за нарушения не только правонарушителя, но и его начальника, приводит к еще более строгому и щепетильному кон-

МЕЛКИЕ НЕДОСТАТКИ В ФОРМЕ ОДЕЖДЫ ПОДЧИНЕННОГО ПОЗВОЛЯЮТ МНОГИМ КОМАНДИРАМ ПРИЙТИ К ВЫВОДУ, ЧТО ТАКОЙ ПОДЧИНЕННЫЙ ПРАКТИЧЕСКИ ПРЕСТУПНИК И ИЗМЕННИК РОДИНЫ!

казом министра обороны определены правила ношения военной формы одежды. Неурегулированные законодательством вопросы устанавливаются приказами и распоряжениями местных командиров (например, порядок выезда за пределы гарнизона, порядок купания в реках и озерах, порядок пользования мобильными телефонами в служебное время и т.п.).

В результате получается, что если практически все стороны жизни военнослужащего регламентированы приказами, уставами, законами, то все эти вопросы должны тем более контролироваться. Иначе зачем же нужны были

тролю со стороны последнего (обычно в качестве причины наказания в приказах указывается «слабый контроль над деятельностью подчиненных со стороны командного состава»). Это в свою очередь приводит к еще более мелочной требовательности старших начальников по отношению к младшим.

Требовательный командир всегда стремится к идеальному наведению порядка, к идеальной строевой выправке подчиненных, к идеальному знанию ими своих обязанностей и требований всех руководящих документов, приказов, директив. А раз так, то нужно реагировать на любое мелочное откло-

нение от идеального. И пусть даже это представление идеального есть только в голове у самого начальника, но подчиненные должны под него подстроиться и выполнять. Например, какой длины позволительно иметь волосы на голове подчиненному, и что такое аккуратная прическа, — об этом знает и доводит свое видение данного вопроса командир, а подчиненный должен подстроиться под понятия командира. Должен ли любой военнослужащий знать слова Государственного гимна и каждый день на разводе его петь — это тоже зависит от командира. Позволительно ли иметь цветы на подоконниках, и в каких они должны быть горшках — это и многое другое отдано на откуп командиру.

А какой нагоняй можно устроить подчиненному всего лишь из-за расстегнутой на его кителе пуговички или пыли на ботинках. Указанные мелкие недостатки в форме одежды подчиненного позволяют многим командирам прийти к выводу, что такой подчиненный практически преступник и изменник Родины! Перевести разговор на недостатки в форме одежды можно и тогда, когда подчиненный задает неудобные вопросы — и опять командир прав, показывает свою требовательность и реагирует на нарушения подчиненного.

Да и вообще, о чем можно говорить с человеком, который не смог дать единственно верное определение азимута или не знает наизусть пункты боевого

приказа? И начальника вовсе не смущает, что провинившийся по службе сам не сталкивается ни с использованием азимута, ни с боевыми приказами. Такой военнослужащий сразу оценивается на «неудовлетворительно», и на этом вся проверка прекращается. Этот бедолага, попавшийся под руку начальнику, уже характеризуется как последний негодяй, подлежащий увольнению со службы по невыполнению им условий контракта. Зачем проверять его дальше, если он не смог в первый момент проверки ответить на каверзный вопрос, дать определение азимута или доложить, что есть воинская дисциплина? И пусть он — один из лучших профессионалов в своей сфере деятельности, это не меняет дела — выговор ему обеспечен. Ну а распекавшему подчиненного командиру обеспечен авторитет требовательного начальника и почтительный страх нижестоящих. Подчиненные сами не захотят лишней раз сталкиваться с таким строгим начальником или идти к нему с проблемами и просьбами, с жалобами на определенные трудности, что, в общем-то, вполне его устраивает.

Обычно человек подчиненный или посетитель с проблемой и даже с вариантом ее решения приходит к бюрократу-начальнику, обязанному эту проблему решить, но если эта проблема не описана в инструкциях, начальник выслушивает, кивает головой, но не желает и даже боится принимать собственное

решение по обозначенной проблеме, поскольку не может оценить, чем оно закончится — благодарностью от начальства или нагоняем. Поэтому проще вместо диалога и поиска решения тут же сделать замечание просителю по форме одежды или объявить ему выговор за нарушение порядка обращения и отправить от себя подальше.

В качестве примера стиля общения с подчиненными приведем манеру такого общения из произведения известного писателя, офицера А. Покровского «Бомжи»⁶.

Адмирал: — Почему в таком виде... прибываете на совещание?.. Не-на-до на себя смотреть так, будто вы только что себя увидели. Почему не стрижен? Что? А где ваши медали? Что вы смотрите себе на грудь? Я вас спрашиваю, почему у вас одна медаль? Где остальные? Это с какого экипажа? Безобразия! Где ваши начальники?.. Это ваш офицер? а? Вы что, не узнаете своего офицера?.. Что? Заштатник? Ну и что, что заштатник? Он что, не офицер?.. Или его некому привести в чувство? Разберитесь... Потом мне доклад. Потом доложите, я сказал... И по каждому человеку... пофамильно... Ну, это отдельный разговор... Я вижу, вы не понимаете... После роспуска строя... ко мне... Я вам объясню, если вы не понимаете...

Однако столь пристальное внимание

⁶ Покровский А. «...Расстрелять!» М., 2001.

второстепенным мелочам и нерешительность в принятии решений свидетельствуют об утрате компетенции таким руководителем и о противоречии интересов командира и подчиненного (по крайней мере, когда подчиненный выступает просителем).

Получается замкнутый круг: чем больше недоверия и противоречия интересов, тем более жесткий требуется контроль над подчиненными. Но чем пристальнее контроль над подчиненным, чем больше этот подчиненный ощущает недоверие и вторжение в свои дела, тем менее эффективно этот подчиненный начинает работать. Многие руководители не разбираются в нюансах деятельности подчиненных, но постоянно дергают их по мелочам и окружают строгим контролем, желая таким образом показать свою власть. Особой страстью многих командиров считается контроль времени прихода-ухода подчиненных и наблюдение за выполнением текущей работы. Многие любят проводить долгие совещания, требовать ежедневного письменного планирования и отчета о проведенных мероприятиях, устраивать ежедневные смотры и долгие инструктажи⁷ и т.п. И все это вовсе не противоречит Уставу и на первый взгляд смотрится как благое дело. Но на самом деле это всего лишь симуляция работы, не только не принося-

⁷ Особенно глупо смотрятся такого рода инструктажи, если они проводятся изо дня в день по одному и тому же вопросу с одной и той же категорией военнослужащих.

щая пользу, но и приводящая к эффекту внутреннего выгорания подчиненных.

Внедрение пристальной и даже мелочной системы контроля неизбежно вызывает со стороны подчиненных по-

мелочный контроль старшего начальника может обнаружить ряд недостатков, представляющих второстепенный и побочный результат на фоне плодотворной и в принципе правильной деятельности всего коллектива. Учитывая

КОНТРОЛЬ ЗА НАЛИЧИЕМ КОНСПЕКТА СТАНОВИТСЯ БОЛЕЕ ВАЖНЫМ, ЧЕМ УМЕНИЕ ПЕРЕДАВАТЬ ЗНАНИЯ ПО ТЕМЕ УКАЗАННОГО В КОНСПЕКТЕ ЗАНЯТИЯ

ведение, ориентированное только на контроль. Подчиненные стремятся добиться выполнения контролируемых показателей и получить поощрение либо избежать отрицательных последствий во взаимоотношениях с начальством, отодвигая на задний план главные цели существования воинской организации. Контроль над чистотой и квадратностью сугроба возле плаца становится более важным, нежели боевая работа. Контроль за наличием конспекта становится более важным, чем умение передавать знания по теме указанного в конспекте занятия.

О чем я хочу сказать вышеприведенными примерами? В любом интенсивно работающем воинском подразделении

огромный объем обязанностей командиров (начальников) в воинской среде, зачастую сформулированных весьма расплывчато, практически у любого командира (начальника), даже самого лучшего, можно найти недостатки и при желании привлечь его к дисциплинарной ответственности.

Социологические опросы также свидетельствуют о наличии ситуаций, когда командиры просто «срывают зло» на своих подчиненных. То, что такие случаи есть, утверждает каждый десятый респондент (10%), а 25% опрошенных замечали такие поступки у отдельных представителей офицерского корпуса⁸.

⁸ Веремчук В.И., Крутилин Д.С. Имидж офицера-руководителя как фактор эффективности

В армейских условиях, где выполнение главной задачи — обеспечение безопасности Родины — возможно только в результате слаженных действий всего воинского коллектива, контроль за подчиненными, безусловно, нужен. Однако все направления организации контроля в части со стороны командира должны быть подчинены решению главной задачи войск — постоянному повышению боеспособности и боеготовности частей⁹, а не подменяться мелочными придирками к форме одежды и пропущенной запятой в служебном документе. Контроль должен быть направлен на установление того, насколько результативны цели управляющего воздействия, какие коррективы и дополнительные средства необходимы для достижения дальнейших целей, что в управлении нужно подкорректировать. Но акцент здесь должен быть смещен с контроля над подчиненными, их прическами и временем пересечения КПП на контроль над результатами их воинского труда. И результат воинского труда в наибольшей степени определяется навыками, умениями и фактическим исполнением обязанностей по воинской должности. Можно, конечно, придираться, наказывать и требовать, чтобы первоклассный летчик-истребитель научился в конце концов образцово выполнять строевые

управления и предупреждения конфликтов в воинских коллективах // Армия и общество. 2012 № 2. С. 24-30.

9 Батырь В.А. Международное гуманитарное право: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юстицинформ, 2011.

приемы с автоматом на плацу, и это полностью законно. Ни один суд не отменит взыскание за отсутствие у офицера положенного плана занятий, даже если наказанный может проводить занятие на высшем уровне и без плана¹⁰. Но так ли это необходимо для целей обороны страны? И нужно ли за несданный зачет по строевой или физической подготовке увольнять с военной службы профессионалов именно в военной специальности?

Интересный случай подмены главного и второстепенного в армии приведен в рассказе В. Суворова «Жизнь Головастова». Вот как описывается судьба одного весьма одаренного и технически грамотного молодого офицера Головастова, просто влюбленного в обслуживаемую им ракету:

Как-то лейтенант Головастов разработал рациональное предложение о повышении эффективности системы проверки боевой готовности ракет, предложение сулило экономию в миллиарды рублей. С разрешения командира полка лейтенантом был собран проверочный эквивалент ракеты из запасных частей и комплектов. Заместитель Главнокомандующего РВСН по ИРС, прибывший на конкурс рационализаторской и изобретательской работы, оценил

10 Автор акцентирует внимание на этом аспекте. Если взыскание за пользование мобильным телефоном еще можно отменить путем его обжалования в суде, то в приведенном примере командир полностью прав. Взыскание за мельчайшее нарушение Устава является полностью законным.

смысл новшества и одобрил предложение Головастова.

Через неделю после выставки в полк нагрянула внезапная комиссия из Управления боеготовности ракетных войск. В первый же день проверки седой капитан, каких в соответствии с Жюль Верном величают не иначе как «пятнадцатилетними капитанами», на складе запчастей обнаружил нехватку одного комплекта. Капитан, конечно, знал, что оставшихся девяти запасных комплектов полку всегда хватит, но по инструкции положено иметь не девять, а десять. Так и подай десять!

– А где же десятый комплект?

– На выставке.

– Кто разрешил?

– Штаб ракетного корпуса. Вот письменное разрешение.

– Вы мне очковтирательством не занимайтесь. В приказе указано, что комплект должен быть возвращен на склад сразу по окончании выставки! А с того момента сколько времени прошло? Ась?

– Зам. Главкома по ИРС приказал не разбирать макет до особого разрешения.

– А где письменное разрешение?

– Еще не пришло из Москвы.

– Ах не пришло! Так и запишем.

...

– Головастов! Ночь не спать, а хуле-вину эту разобрать и комплект сдать к утру на склад! Твою мать! С твоими изобретениями!

Через пару недель после проверки в одной почте находилось сразу несколько приказов. Первый приказ «О состоянии боевой готовности Ракетных войск стратегического назначения» был подписан лично Главкомом. Приказ гневно критиковал тех, кто использует запасные части боевых ракет не по прямому назначению. Приказ завершался постановляющей частью: «За умышленное снижение боеготовности ракетных войск гв. лейтенанту Головастову объявить строгий выговор». Второй приказ, подписанный заместителем Главкома по ИРС, предписывал командиру полка срочно направить «Проверочный эквивалент» в Москву, а взамен деталей, использованных в его конструкции, на складе дивизии получить недостающий комплект.

Изобретение Головастова действительно принесло миллиарды рублей экономии и повысило боеготовность военной мощи страны, но никоим образом не помогло его изобретателю. Как выразился командир полка Головастова:

– Вам бы, товарищ лейтенант, не мешало больше внимания уделять тому, как ваши солдаты заправляют кровати

туации чистота сапог подчиненных ценилась командованием гораздо выше повышения боеготовности всей стра-

КОГДА НАЧАЛЬНИК ДОСТИГ СВОЕГО УРОВНЯ НЕКОМПЕТЕНТНОСТИ, ОН ОБЫЧНО СУДИТ О ПОДЧИНЕННЫХ ПО ТОМУ, НАСКОЛЬКО ТОЧНО ОНИ СОБЛЮДАЮТ ФОРМАЛЬНЫЙ КОМПЛЕКС СВОИХ ОБЯЗАННОСТЕЙ, А КОМПЕТЕНТНОСТЬ ДЛЯ НЕГО – СИНОНИМ СТРОГОГО СОБЛЮДЕНИЯ ВСЕХ ПРАВИЛ, ИНСТРУКЦИЙ И ПРОЦЕДУР

и чистят сапоги. На сегодняшний день я, налюбовавшись на ваших подчиненных, констатирую, что вы самый плохой офицер полка.

Гвардии лейтенант Головастов, как офицер недисциплинированный и бесперспективный, имеющий вдобавок персональный строгий выговор от само-го Главкома РВСН, был переведен в пехоту, где и продолжал считаться самым плохим офицером¹¹.

Обратите внимание: в описанной си-

ны и экономии миллиардов бюджетных средств.

Все, в том числе и генералы, понимают, что карьеру в армии должны делать самые способные. А как определить способных? Можно по форме, а можно по содержанию. По содержанию это те, кто специалист в военном деле, отлично умеет выполнять обязанности по боевому предназначению. А по форме? А по форме это клерки, приходящие на службу без опозданий, имеющие конспект, умеющие поддерживать порядок на закрепленной территории и на положительную оценку сдать зачеты по ко-

¹¹ В. Суворов Рассказы освободителя. М. «Добрая книга», 2016.

мандирской подготовке. Но все же первые в армии нужнее вторых.

Когда начальник достиг своего уровня некомпетентности, он обычно судит о подчиненных по тому, насколько точно они соблюдают формальный комплекс своих обязанностей, а компетентность для него — синоним строгого соблюдения всех правил, инструкций и процедур. А потому он особенно ценит исполнительность, аккуратность, почтительность к старшим по должности и умение писать отчеты и вести документацию. Коротко говоря, такой начальник оценивает больше усердие подчиненного, чем уровень его знаний и умений¹².

Поскольку первой задачей воинского руководителя такого типа становится соблюдение формальных правил, то эти правила превращаются в самоцель. Рациональная форма приобретает черты бессмысленного ритуала, а содержание подменяется формой. Снижается уровень понимания возникающих проблем, но возрастает мелочный контроль.

Как вы думаете, что в первую очередь станет проверять проверяющий, прибывший на занятие: умение преподавателя полно и доступно донести излагаемую тему или наличие конспекта? В большинстве случаев — второе. А

можно ли представить проверяющего, возвращающегося из воинской части, не удосужившегося «нарыть» (а возможно, и раздуть) недостатки в акте проверки? Такому проверяющему гораздо важнее выслужиться самому, чем действительно оказать помощь проверяемым и совместными с ними усилиями сделать что-то полезное для результата общей работы. И опять мы наблюдаем замкнутый круг: при таком подходе подчиненные вынуждены пускать пыль в глаза, улаживать проверяющего, вступать в коррупционные отношения. А в конечном итоге наверх зачастую представляется необъективная информация: если проверяющего не подкупили, он сгущает краски и любой недостаток преподносит как почти что преступление; если же его задобрили, он скрывает недостатки.

Но без обратной связи от подчиненных, без объективной информации снизу управляющий штаб рано или поздно начинает неверно оценивать необходимость и цель своего воздействия, дает неправильные команды, отчего вся система «идет вразнос».

Мешает такая мелочная требовательность и подчиненным. Людей можно заставить работать по приказу и под жестким контролем (вспомним «шарашкины конторы»), но не работать эффективно с самоотдачей. Для этого требуется их активное сотрудничество, которое достигается не только распоряжениями и

¹² Глухов Е.А. Принцип Питера, или Недостатки существующей системы продвижения по службе в военной организации // Право в Вооруженных силах — военно-правовое обозрение. 2016 № 11-12. С. 89-98.

контролем над исполнением, но и предоставлением им возможности проявлять инициативу, сотрудничеству. И вряд ли мелочный контроль, придирки к форме одежды и размеру конспекта ведут к такому сотрудничеству. Скорее наоборот, в такой атмосфере результативность совместного труда всего воинского коллектива только снизится.

ствий военнослужащих лишает их инициативы, а также позволяет привлечь к ответственности любого из них за нарушение порой и не столь важной процедуры¹⁴. Если доверия в коллективе нет, то бессмысленно требовать от подчиненных инициативы, активности, самостоятельности. Получается микроконтроль, производная от недо-

ИЗЛИШНИЙ МЕЛОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ВЫЗЫВАЕТ РАЗДРАЖЕНИЕ И ОБИДУ

Существует распространенное заблуждение, что военнослужащему все равно, какую работу совершать: полезную или бесполезную — лишь бы деньги платили. По-настоящему бесполезная работа не дает удовлетворения, приносит разочарование в жизни, создает комплекс неполноценности, опустошает. Рано или поздно он от нее отказываются даже в ущерб своим материальным интересам. Видимо, в этом одна из причин столь массового увольнения офицеров в течение первого контракта о прохождении военной службы¹³.

Чрезмерная же регламентация дей-

¹³ Так, например, по данным СМИ, в течение первого года службы до трети лейтенантов - выпускников военных вузов - снимают с себя погоны и используют свой диплом вне армии. Счетная палата оценивает потери от отсева лейтенантов в 16 млрд рублей // Красная звезда. 2004. 6 мая.

верия, который все эти полезные черты в человеке со временем упраздняет за ненадобностью и провоцирует лишь демонстративную лояльность, исполнительность, имитацию деятельности, стремление к комфорту и безответственности. Излишний мелочный контроль вызывает раздражение и обиду. Приведенное правило универсально как для обычного, так и для воинского коллектива.

Подводя итог, надо сказать, что объем контроля должен определяться в зависимости от должностного предназначения подчиненного. Чем ниже уровень знаний и опыта подчиненного, тем объ-

¹⁴ Глухов Е.А. Военный бюрократизм: будет ли кто-то с ним бороться? // Право в Вооруженных силах - военно-правовое обозрение. 2017. № 1.

емней должен быть контроль над ним (речь идет о военнослужащих срочной службы и контрактниках, замещающих должности менее года). Чем выше профессионализм и должностное положение подчиненного, тем больше прав должен делегировать ему старший начальник, в том числе он должен отказываться от некоторого объема контроля взамен на самоконтроль¹⁵. Из сферы командирского контроля необходимо исключить и неслужебную деятельность военнослужащего.

В период итоговых проверок и инспекций при личной оценке военнослужащего акцент необходимо делать на его профессионально-должностном предназначении, и превалирующей оценкой должна быть оценка по специальной подготовке. Хорошо, когда полковник сможет подтянуться 15 раз и молодежато пройти строевым шагом, но еще важнее для командира такого уровня быть специалистом по занимаемой должности, а еще лучше — и на должность выше. Правонарушения подчиненных не должны быть причиной наказания старшего начальника или снижения ему оценки (кроме случаев, когда такие нарушения произошли по вине старшего начальника).

Перечень обязанностей воинских должностных лиц необходимо система-

тизировать и переработать исходя из возможностей этих лиц в современных реалиях. Идеальным было бы, чтобы обязанности должностного лица были сгруппированы в одном документе (например, справочнике), а не фрагментированы по десяткам приказов. Необходимо исключить из Устава внутренней службы ВС РФ и из иных руководящих документов нечетко сформулированные обязанности типа «добросовестно выполнять», «качественно руководить», «отвечать за все стороны жизни и деятельности», «постоянно знать», «эффективно использовать» и т.п. Обязанности воинских должностных лиц должны быть реально выполнимыми, причем в служебное время, и обеспечены материальными и людскими ресурсами.

Кроме того, в целях повышения объективности командирского контроля и разрешения возможных противоречий между командиром и подчиненным назрела необходимость возрождения института внутреннего арбитра. Вспомните: в советской армии были две руководящие персоны, отвечавшие за коллектив, — командир и комиссар. Задача командира сводилась к достижению внешних целей, реализации приказов. Задача комиссара — поддержка здорового климата в коллективе. И это разделение было вполне оправдано: одному человеку очень сложно быть и командиром, и «отцом родным», отвечать и за высокие результаты, и за позитивные внутренние процессы. А между тем

¹⁵ В настоящих же реалиях происходит с точностью до наоборот: командиры воинских частей отбирают у командиров подразделений полномочия по еженедельному увольнению военнослужащих срочной службы в выходные дни.

именно тот комиссар, хоть формально и подчиняясь командиру, одновременно был независим от него, а потому мог способствовать разрешению противоречий и направлять трудовую энергию людей в одном направлении с пользой для обороны и государства.

Библиография

1. Батырь, В.А. Международное гуманитарное право: учебник для вузов. [Текст] / В.А. Батырь. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юстицинформ, 2011.
2. Веремчук, В.И., Крутилин Д.С. Имидж офицера-руководителя как фактор эффективности управления и предупреждения конфликтов в воинских коллективах [Текст] / В.И. Веремчук, Д.С. Крутилин // Армия и общество. 2012 № 2. С. 24-30.
3. Глухов, Е.А. Военный бюрократизм: будет ли кто-то с ним бороться? [Текст] / Е.А. Глухов // Право в Вооруженных силах — военно-правовое обозрение. 2017. № 1.

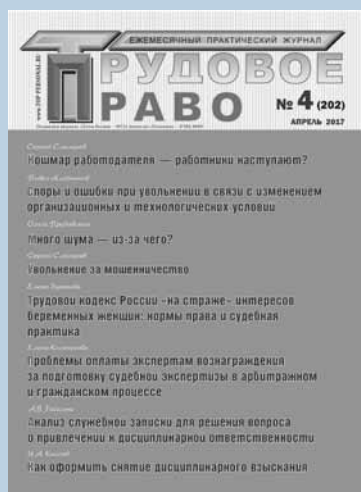
4. Глухов, Е.А. Все ли обязанности в состоянии исполнить командир? [Текст] / Е.А. Глухов // Право в Вооруженных силах. 2009. № 11. С. 24-28.
5. Глухов, Е.А. Принцип Питера, или Недостатки существующей системы продвижения по службе в военной организации [Текст] / Е.А. Глухов // Право в Вооруженных силах — военно-правовое обозрение. 2016 № 11-12. С. 89-98.

*** Е.А. Глухов, старший преподаватель Санкт-Петербургского военного института войск Национальной гвардии, подполковник юстиции, кандидат юридических наук.**

Журнал



2017 г.



**ПРИ ПОДКЛЮЧЕНИИ КЛИЕНТАМ
УСЛУГИ «СБЕРБАНК ОНЛАЙН»
ИСТЕЦ ФАКТИЧЕСКИ СОВЕРШАЛ
РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ,
СВЯЗАННЫЕ С ДВИЖЕНИЕМ И
РАСХОДОВАНИЕМ ДЕНЕЖНЫХ
СРЕДСТВ КЛИЕНТОВ**

Пол Гарднер Аллен



Пол Гарднер Аллен — американский предприниматель, соучредитель Корпорации Microsoft, родился 21 января 1953 года в г. Сиэтл, штат Вашингтон, США, в семье библиотекарей, которые по мере возможности способствовали развитию интересов Пола. С ранних лет у Аллена проявился интерес к наукам, и, будучи учеником начальной школы, он уже в 10 лет посещал научные кружки. В 1965 году Аллен пошел в седьмой класс Seattle's Lakeside School, а через три года познакомился с восьмиклассником Биллом Гейтсом. Имея общий интерес к компьютерам, они быстро становятся друзьями.

Свой путь в бизнес Аллен и Гейтс начали вместе, основали компанию Microsoft, разрабатывая для широкого круга пользователей программное обеспечение. Они преуспели в бизнесе и превратили Microsoft в многомиллиардную империю. Однако в возрасте 30 лет





из-за болезни Аллен ушел из компании и продал акции, оставив часть, необходимую, чтобы сохранить место в совете директоров Microsoft.

В возрасте 32 лет Аллен основал компанию Asymetrix и занялся разработкой компьютерных приложений, на основе которых программисты могли создать свое собственное программное обеспечение.

В последующее десятилетие Аллен инвестирует более 1 млрд долл. в развитие многих компаний, в число которых входят Ticketmaster, America Online,

Inc. (AOL), Egghead Software, кроме того, он вложил значительную сумму в разработку первого частного космического корабля и создание большого радиотелескопа для поиска внеземной жизни.

Аллен — владелец команды Seattle Seahawks из Национальной футбольной лиги и команды Portland Trail Blazers из Национальной баскетбольной ассоциации.

Журнал



2017 г.

Некоммерческая Национальная Деловая Премия

«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»

25 апреля в «Империал Парк Отель & SPA»

Номинации:

ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ
ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ
ЛУЧШИЕ HRD
ЛУЧШИЕ СЕО

А так же

ЛУЧШИЕ КАПИТАНЫ

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства
• консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

По вопросам участия и спонсорства

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Слесарев

Кошмар работодателя — работники наступают?

Павел Хлебников

Споры и ошибки при увольнении в связи с изменением организационных и технологических условий

Ольга Трудовская

Много шума — из-за чего?

Сергей Слесарев

Увольнение за мошенничество

Елена Бутаева

Трудовой кодекс России «на страже» интересов беременных женщин: нормы права и судебная практика

Елена Кистанова

Проблемы оплаты экспертам вознаграждения за подготовку судебной экспертизы в арбитражном и гражданском процессе

А.В. Таясина

Анализ служебной записки для решения вопроса о привлечении к дисциплинарной ответственности

И.А. Коссов

Как оформить снятие дисциплинарного взыскания



МОСКОВСКИЙ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ
САЛОН ОБРАЗОВАНИЯ
MOSCOW INTERNATIONAL
EDUCATION FAIR

«Новая экосистема образования»

С **12 по 15 апреля 2017** года на **ВДНХ** в четвертый раз пройдет Московский международный салон образования (ММСО), организованный Министерством образования и науки Российской Федерации. Тема Салона в этом году «Новая экосистема образования». ММСО станет картой отраслей образования с индивидуальной навигацией для всех участников: лучший опыт, разработки, продукты и услуги профессионального и бизнес-сообщества будут представлены как в деловой программе, так и в выставочном пространстве.

Цель профессионального диалога на Салоне в 2017 году – выстраивание новой экосистемы образования с помощью анализа и исследования взаимосвязей внутри каждого из кластеров образовательной системы. Участники Деловой программы ММСО обсудят, как должно быть выстроено взаимодействие между образовательными учреждениями, бизнесом, государством, НКО, родительским сообществом, педагогами и учениками. В соответствии с концепцией, и программа, и выставочное пространство Салона будут разделены на несколько ключевых кластеров: «Дошкольное образование», «Среднее образование», «Среднее профессиональное образование», «Высшее образование», «Инклюзивное образование», «Непрерывное образование», «Госполитика», «Дополнительное образование».

В работе Салона примут участие ведущие российские и международные образовательные и научные организации, представители федеральных и региональных министерств и ведомств, руководители и специалисты дошкольного, общего, среднего профессионального, высшего и дополнительного образования Москвы, регионов России и международного сообщества, а также родители и учащиеся. Всего к участию в работе ММСО приглашены более 1000 экспертов и 400 экспонентов, в дни работы Салона на площадке 75-го павильона ВДНХ ожидается 60 тыс. посетителей.

Официальное открытие ММСО: 12 апреля, 12.00

Время работы Салона: 12 – 15 апреля 2017, 11.00 – 18.00

Сайт: www.mmco-expo.ru

Страницы в социальных сетях: Facebook ВКонтакте Instagram



Информационный партнёр