**КРИЗИС**

**Вып. 6**

Оглавление

[Как правильно оптимизировать расходы во время кризиса 1](#_Toc45866211)

[Пора на работу: как должны измениться подходы к HR в 2020 году 5](#_Toc45866212)

[Что делать, если сотрудники боятся возвращаться в офис 9](#_Toc45866213)

[Как руководители должны заботиться о себе и сотрудниках во время кризиса 15](#_Toc45866214)

[Экстренный вызов: семь главных вопросов для телекома 23](#_Toc45866215)

[Наш менеджмент умирает, но это хорошо 28](#_Toc45866216)

[Как на войне: уроки великих полководцев, которые помогут во время кризиса 36](#_Toc45866217)

[Пора на работу: как должны измениться подходы к HR в 2020 году 40](#_Toc45866218)

[Что делать бизнесу с «бедным потреблением» в эпоху пандемии 44](#_Toc45866219)

[Как найти отличную работу во время кризиса 47](#_Toc45866220)

[«Нас ждет революция в сфере занятости» 58](#_Toc45866221)

[Как найти отличную работу во время кризиса 68](#_Toc45866222)

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как правильно оптимизировать расходы во время кризиса

**27 мая 2020**|**Патрик ДаустПол Саймон**

В условиях экономического спада, вызванного пандемией коронавирусной инфекции, каждая компания думает о том, как оптимизировать свой бизнес.  Нередко решения принимаются на высшем уровне с опорой на ограниченный набор данных, например, на прогнозы выручки или сравнение с конкурентами. Но часто этот подход ведет к ошибочным результатам и деморализует сотрудников.

Между тем, лидерам следует подходить к оптимизации бизнеса, ориентируясь на данные от самого ценного источника, который у них есть, — своих сотрудников. Предоставляя свободный доступ к участию в сборе данных и к выработке рекомендаций, руководители смогут получить более полную картину о том, какие действия и инициативы уже реализуются в компании. Они также смогут лучше понять, какие виды деятельности важны со стратегической точки зрения, а какие — можно автоматизировать, отдать подрядчикам (или вообще отказаться о них).

Мы выяснили, что при таком подходе «снизу вверх» руководителям бизнеса удается не только существенно сократить затраты, но и реализовать свои цели гораздо быстрее, поскольку и менеджеры среднего звена, и рядовые сотрудники стремятся оказывать поддержку, а изменения, получаемые в результате, имеют более долгосрочный эффект.

Примером такой практики может служить одна сеть ресторанов быстрого питания: компания взяла данные анализа, проведенного руководством по принципу «сверху вниз», и дополнила их количественными и качественными данными, полученными от вице-президентов, директоров и сотрудников. Благодаря этому ей удалось сократить свои расходы на продажи, общие и административные затраты более чем на треть, а также сосредоточиться на стратегических областях: маркетинге, инновациях и новых франшизах. Еще один пример — сеть клиник, которая смогла найти новые способы по улучшению взаимодействия клинических специалистов и административной функции. В результате увеличился поток пациентов по разным направлениям, а операционные затраты сократились более чем на 20%.

И в том и в другом случае руководители смогли трансформировать свой бизнес благодаря тому, что основывали свои решения на более точной информации. Однако как руководителям убедиться, что они действительно собирают те данные, которые нужно?

Мы рекомендуем обратить внимание на следующие области.

**1. Ключевые процессы и проекты.** Первое, что должны сделать руководители для трансформации бизнеса, — это дать поручение ответственным за работу подразделений или функций составить список 20–30 основных процессов и проектов, которые имеют для компании критическое значение. Под процессами понимаются повторяющиеся по своей природе виды деятельности, их цикл может варьироваться: от ежедневных до ежеквартальных. Проекты, в свою очередь, имеют четкую дату начала и окончания, это может быть внедрение новой системы поддержки или запуск новой линии обслуживания.

Эти данные позволят руководству на более детальном уровне увидеть, какие процессы и проекты есть сейчас в компании, а также быстро выявить любые отсутствующие или излишние элементы. Например, одна из компаний, с которой мы работали, обнаружила, что несколько сотен ее сотрудников глобального подразделения продаж и маркетинга регулярно участвовали в конференциях для продвижения продукции компании, но при этом без особого успеха. Другой клиент узнал, что из-за отсутствия координации работы функции продаж одного и того же клиента несколько раз навещали разные специалисты компании. Еще в одной компании руководство обнаружило, что в реализации находилось в три раза больше ИТ-проектов, чем было заложено в бюджете. Подобных примеров очень много.

**2. Трудозатраты.** Чтобы руководители могли лучше понять, какие именно трудозатраты нужны для каждого выявленного процесса и проекта, директора подразделений проводят со своими менеджерами семинары и обсуждают объем и характер требуемой работы.

Операционные данные, которые предоставляют сотрудники, позволяют точно определить, какие области требуют дополнительных усилий, а где трудозатраты можно сократить. Возможна ситуация, когда руководство обнаружит, что на выполнение одних и тех же базовых функций поддержки (например ИТ, управление персоналом, юридическая поддержка, финансы, GR) тратятся чрезмерные ресурсы (например в результате серии приобретений). Или наоборот: что для выполнения критически важных функций людей не хватает. Например, сейчас бизнесам в продуктовой рознице и фармацевтике нужно решить задачу, как оперативно увеличить штат для приема и доставки онлайн-заказов, объем которых для многих компаний взлетел с начала пандемии с 5 до 40%.

**3. Стратегические приоритеты.** Следующий шаг — классификация процессов и проектов по их значимости с точки зрения стратегических приоритетов компании и подразделения, которую менеджеры проводят вместе с сотрудниками. Все процессы и проекты делятся на три категории: «ключевые», «вспомогательные» и «незначительные».

Ключевые представляют собой главные приоритеты компании. Это именно те компетенции, которые, если в них инвестировать, помогут компании выделиться на фоне конкурентов и обеспечить себе рост в будущем: научно-исследовательская работа в фармацевтической промышленности, дизайн в индустрии моды, обслуживание клиентов в розничной торговле, управление капитальными затратами в тяжелой промышленности, например, в транспортном секторе и обрабатывающей отрасли.

В отличие от ключевых процессов и проектов вспомогательные представляют собой стандартные действия, которые можно оптимизировать, используя общие или автоматизированные сервисы. Например, менеджеры одной из розничных компаний пришли к заключению, что поиском новых модных тенденций для разных товаров (например, для мужской обуви, женской обуви и аксессуаров) может заниматься одна и та же команда, а не несколько отдельных команд. В другой компании сотрудники, занимающиеся поиском и наймом персонала, предложили создать чат-бота, который бы отвечал на базовые вопросы соискателей. Это позволило бы им уделять больше времени работе с соискателями и ускорить процесс найма.

Если какие-либо процессы не создают добавочной стоимости с точки зрения стратегии компании или не являются для нее релевантными, их необходимо признать незначительными и отказаться от них. Например, одна розничная компания приняла решение отказаться от составления и рассылки большей части отчетов для руководства функцией финансов. На их подготовку уходила масса времени и сил, при этом большинство руководителей не видело в них большой пользы. Другой пример: одна фармацевтическая компания определила, что несколько продуктовых линий утратили свою прибыльность и их можно закрыть. Это позволило высвободить почти 40% ресурсов специалистов по НИОКР и направить их на разработку новых продуктов.

**4. Инновации операционной модели.** И наконец, руководители должны дать главам подразделений возможность начать совместно с менеджерами и сотрудниками реструктуризацию операционной деятельности: определить, какие компетенции требуются бизнесу для выхода из кризиса и роста в будущем. Менеджеры должны ориентироваться не только на операционные данные, которые, по их мнению, нужны им для достижения новых целей по эффективности, но и искать инновационные идеи, которые помогут в будущем внедрить новые подходы как в бизнесе, так и в работе с клиентами.

Если пользоваться данными, которые предоставили сотрудники, то цели могут стать более амбициозными: это позволяет как существенная экономия, так и наличие квалифицированных кадров, необходимых для реализации планов. Розничные торговые компании станут более гибкими и смогут предложить своим клиентам гораздо более продвинутые возможности: онлайн-покупки с виртуальной примеркой одежды и обуви и удобный интерфейс, чтобы узнать, в каком магазине можно купить нужный товар. Продовольственные и аптечные сети смогут инвестировать в развитие цифровых возможностей, которые позволят им оперативно перераспределять сотрудников, ориентируясь на оповещения о том, что в каком-либо магазине, филиале или на складе требуются рабочие руки. Транспортные компании будут продуктивнее использовать свои ограниченные ресурсы и смогут найти более эффективные способы доставки товаров клиентам. Фармацевтические компании заложат прочный фундамент для успешного развития в будущем: они смогут быстрее разрабатывать продукты и услуги, трансформируя инновации, например, новые вакцины или способы лечения, в базовые продукты в будущем.

Если в рамках трансформации бизнеса руководство будет грамотно работать с данными, которые предоставляют менеджеры и сотрудники, оно сможет не только принимать более эффективные решения, но и улучшать операционную деятельность компании, сохраняя при этом вовлеченность сотрудников в этот процесс и их заинтересованность в дальнейшей оптимизации.

**Об авторах.** **Патрик Дауст (Patrick Daoust)** — партнер операционной практики в консалтинговой компании Oliver Wyman. **Пол Саймон (Paul Simon)** — старший консультант Oliver Wyman.

# Пора на работу: как должны измениться подходы к HR в 2020 году

**3 июля 2020**|**Вера Соломатина**

Режим самоизоляции подошел к концу. Многие российские регионы ослабляют требования по его соблюдению, о постепенном возвращении к нормальной жизни говорит и руководство страны. Пройдет не так много времени, и сотрудники множества компаний начнут возвращаться в офисы.

Но целиком к прежнему укладу работа бизнес-предприятий уже не вернется. Менеджменту придется пересматривать отношение к множеству аспектов управления персоналом и вырабатывать новые подходы. На наш взгляд, основными задачами для российских компаний уже сегодня стала разработка политик в отношении организации гибридной модели работы, пересмотра корпоративной культуры, найма удаленных сотрудников, создания новых офисных пространств. Не менее важна и трансформация роли командировок и корпоративных мероприятий.

Предполагаю, что окончательно вернуться к нормальному режиму работы получится осенью. Это означает, что к концу лета каждая компания должна иметь новую схему организации работы своих сотрудников. Такой план будет предусматривать, помимо прочих мер, количество персонала, которое необходимо «вывести» из офиса на постоянную или частичную удаленку. К примеру, мы в российском представительстве SAP уже приняли решение о том, что удаленно (частично или постоянно) будут работать 30% наших специалистов. И касаются эти меры не только линейных сотрудников, но и руководителей.

**Новая корпоративная культура: гибридная модель**

Опрос SAP «Пульс удаленной работы» показал, что 25% сотрудников готовы работать из дома даже после окончания режима самоизоляции, но 23% специалистов стремятся поскорее вернуться в офисы. К сожалению, нынешняя ситуация полностью лишила людей возможности выбирать режим работы. Эта безальтернативность у многих вызывает серьезный стресс. Снять его может использование гибридной модели, позволяющей совмещать работу дома и в офисе. Такое предложение со стороны руководства не только значительно разрядит напряженность, но и повысит лояльность сотрудника к компании. Получив альтернативу офису (или наоборот дому), специалист увеличит ответственность за результаты своей работы, а также вырастет и уровень его вовлеченности.

При этом любая организация достаточно долгое время будет обязана обеспечивать необходимые требования безопасности: социальную дистанцию, отсутствие скопления людей в одном месте, наличие средств индивидуальной защиты и т. д. Уже сегодня многие предприятия просчитывают шаги, направленные на поэтапное возвращение персонала в офисы и выстраивание гибридной модели работы. Организовать логистически этот процесс нелегко, особенно в крупной организации. Допустим, часть сотрудников готова к выходу в офис, но просто прийти, как раньше, уже не получится. В компании необходимо вести строгий учет, сколько человек находится сегодня в офисе и как они рассажены на безопасном расстоянии друг от друга. Мы в SAP решаем эту задачу созданием специального приложения. В нем должен будет регистрироваться каждый сотрудник, который согласовал со своим менеджером выход на работу. И в нем же будет вся информация, которой необходимо придерживаться: место рассадки, время прихода и ухода с работы, обеденный перерыв и т. д.

К сожалению, универсального рецепта для всех тут быть не может. Но компаниям предстоит учесть интересы и возможности каждого, совместить графики «выхода» коллег внутри одной группы, организовать выполнение задач и, наконец, зафиксировать договоренности и зону ответственности со всеми членами команды.

**Наем удаленных специалистов**

Набор сотрудников, работающих в удаленном режиме на постоянной основе, не новость. Он уже несколько лет вполне успешно практикуется в отрасли высоких технологий. Некоторые менеджеры ИТ-компаний ни разу не общались со своими подчиненными «вживую». И проблемой это не является.

Грамотный специалист в современных условиях может успешно работать где угодно. Компанию же интересует его эффективность, качество работы, способность самостоятельно управлять рабочим временем. Более того, в некоторых случаях прием на работу такого сотрудника будет более выгодным и материально (речь даже может идти о приглашении жителя другого региона или страны).

Опыт такого найма и управления в ИТ-индустрии накоплен богатый, и воспользоваться им могут и предприятия других отраслей. Отрадно, что некоторые из них это делают. К примеру, впоследние недели дистанционным наймом сотрудников для их последующей постоянной работы на удаленке занимаются бизнесы, никогда не делавшие это ранее, например, банки. Уверена, что аналогичное решение примут и другие структуры, тем более что список возможных должностей, которые можно заместить такими специалистами, весьма широк.

Но логичным остается вопрос о том, что же делать с новичками. Если базовое обучение и знакомство с коллегами еще можно организовать на удаленке, то способ «делай, как я» становится нереален. Молодежь, оставшаяся без менторинга, теряет возможность быстро выходить на уровень самостоятельного специалиста. И тут на помощь может прийти та самая гибридная модель, когда часть работы происходит в офисных стенах. Второй способ — использовать больше облачных систем, благодаря которым сотрудник фактически может в режиме реального времени смотреть, что делает его наставник, и учиться «на лету» выполнять такую же задачу.

**Новые офисные пространства**

Еще одно требование времени — пересмотр концепции офисных пространств. Часть сотрудников теперь будет работать дома. Это значит, что офисы утратят свою роль места совместной работы. Персонал соберется вместе только в случае необходимости, а для взаимодействия будут использоваться технологии, ведь рынок сегодня предлагает множество решений, предназначенных для организации удаленной работы.

Означает ли это, что компаниям предстоит автоматически сократить и площадь своих офисов? Не думаю. Скорее речь идет о пересмотре их назначения и роли. Они станут местом разработки корпоративных инноваций, где сотрудники могут собраться, чтобы провести мозговой шторм, обменяться мнениями, получить новые знания и навыки, опробовать технические новинки. Кроме этого, офис можно рассматривать как площадку для проведения бизнес-игры, корпоративного тимбилдинга или группового тренинга.

**Пересмотр отношения к бизнес-поездкам и мероприятиям**

Новый взгляд на бизнес-поездки и корпоративные ивенты тоже неизбежен. Это, пожалуй, не меньший источник трудностей, связанных с эпидемической безопасностью, чем работа в офисе.

Командировки всегда имели две составляющие. Если первая соответствовала целям бизнеса, то вторая была мотиватором для сотрудников, давая им возможность совместить работу с развлечением. Сегодня общение с клиентами и коллегами стало дистанционным, а эффект новизны перестал работать. Компаниям предстоит проанализировать свою готовность лишить сотрудников этой привилегии. Теперь надо найти замену бизнес-поездкам: либо менять их формат, либо пересматривать отношение к командировкам, которые могут стать своеобразной формой поощрения.

Впереди очень ответственный этап в жизни любого предприятия. И решающую роль в возвращении к нормальной жизни будет играть самый ценный актив — люди. К прежним укладам ни бизнес в целом, ни сфера управления персоналом вернуться уже не смогут. Изменить подходы к HR предстоит очень быстро, как только сотрудники компаний начнут возвращаться в офисы. И, пока этого не произошло, менеджерам необходимо подготовиться к работе по-новому: выяснить мнение каждого работника, по какому графику ему удобнее работать, обсудить будущие перемены с руководством, наметить план и начать изменения.

**Об авторе. Вера Соломатина** — директор по персоналу компании SAP CIS.

# Что делать, если сотрудники боятся возвращаться в офис

**9 июля 2020**|**Сергей Бирюков**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Пандемия коронавируса временно отступает, а компании начинают извлекать уроки из ситуации, в которой оказался практически каждый бизнес. Ключевой вопрос, который волнует руководителей — вернемся ли мы к привычному режиму офисной жизни? Многие компании заявляли о продуктивности весенних месяцев, но невозможно точно предсказать, что у сотрудников хватит сил работать столь же эффективно и дальше — баланс между работой и личной жизнью нарушен, люди все чаще начинают «выгорать». При этом организовать полноценную работу сотрудников в офисе сложнее, чем раньше — коллектив сформировал новые привычки на удаленке и не понимает, почему важно вернуться на рабочие места. Поэтому возвращение сотрудников в офис должно быть организовано максимально прозрачно и естественно.

**Детально объясните сотрудникам, почему важно выйти в офис**

Вместо того, чтобы в «принудительном» порядке выводить сотрудников в офис, руководитель должен определить для себя и внятно объяснить коллективу, почему это необходимо. Причин может быть несколько.

В первую очередь, возвращение в офис поможет успешнее развивать бизнес, в особенности продажи, в которых личный контакт с клиентом имеет решающее значение. Особенно это критично для рынков с комплексными услугами, где понимание потребностей клиента и предложение оптимального, работающего только для него варианта, не всегда возможно в  удаленном формате работы.

Во-вторых, работа в командах в одном пространстве повысит эффективность «мозговых штурмов» при создании новых продуктов и принятии решений. Ведь несмотря на то, что технологии позволяют создавать новый продукт удаленно, командный брейншторм онлайн не может сравниться по качеству с личными обсуждениями — работа в едином пространстве дает гораздо больше результатов. Для руководителя, управляющего распределенными командами, удаленная работа принесла новые вызовы во взаимодействии: например, на общих командных звонках появилась категория «людей-молчунов», которые способны на хорошие идеи в рамках офиса, но в «онлайне» требуется больше времени, чтобы раскачать их и включить в рабочий процесс. В офисе с этим проще — за полчаса работы друг с другом можно решить множество вопросов и сэкономить ресурсы.

Третья причина — офис важен для поддержания мотивации, командного духа и связи с компанией, которая сейчас у сотрудников начинает теряться. Смешение рабочей и личной жизни на удаленке приводит к усталости и демотивации. Общение с другими людьми в реальной жизни нас заряжает и вдохновляет, смена офисной «картинки» перед глазами на домашнюю позволяет перезагружаться. Чем дольше длится изоляция людей друг от друга, тем сложнее сохранять высокий уровень позитивности, вовлеченности и принадлежности к компании у сотрудников.

**Выводите только тех, кто действительно нужен**

Руководители должны определить, чье присутствие в офисе необходимо прямо сейчас, а также продумать способы ротации сотрудников в рамках их рабочих обязанностей или департаментов.

Первыми в офис, частично или полностью, должны вернуться руководители подразделений, критичных для бизнеса. Своим примером они помогут стимулировать сотрудников на возвращение. Вторая важная категория — команды, которые работают над задачами, требующими коллективных обсуждений и брейнштормов. Еще одна категория сотрудников, которым обязательно нужна «офлайн» работа, — это «новички», поскольку в режиме удаленки крайне сложно интегрировать людей, вводить их в должность, курс внутренних процессов, обучать работе в проектной команде.

Продуктивно и без потери в качестве могут работать на удаленке дизайнеры, маркетологи, переводчики, разработчики с выстроенными процессами удаленного взаимодействия, административные работники. Все сотрудники, работа которых не требует комплексного подхода к принятию решений.

Выводя коллектив в офис, лидеру важно создать атмосферу равенства и нужности каждого: озвучьте единую для всех сотрудников дату начала полноценной работы и обсудите с каждым возможность гибкого графика.

**Сохраните возможность работать из дома**

Продемонстрировать равное отношение ко всем сотрудникам и обеспечить плавное возвращение в офис каждого из них поможет гибкий график. Традиционно мы привыкли работать из офиса в «стандартном» графике с девяти утра до шести вечера, который, к тому же, строго контролируется многими компаниями. Сейчас у бизнеса есть отличная возможность сломать эту парадигму и сформировать культуру смешанного графика работы, в котором сотрудник может работать переменно из дома и офиса. Например, два дня из офиса, а остальное время удаленно. К примеру, по результатам нашего внутреннего опроса, мы увидели, что 85% сотрудников считают для себя вполне здоровым и естественным форматом работы 2—3 дня из офиса, 2—3 дня из дома.

Но для полноценной «гибкой» работы необходимо выстроить доверительные отношения с коллективом, построенные на результативности, а не на фиксированном графике. Например, не ставить встречу на ранние утренние часы, а ставить ее на более комфортное время до обеда, чтобы человек мог осознанно приехать в офис и быть более продуктивным. Или позволить сотруднику заняться спортом в обед, зная, что у него вечерняя встреча. А также спокойно отнестись к тому, что коллега уделит время ребенку днем и вернется к работе после того, как уложит его спать.

Гибкость графика, конечно, будет зависеть от типа занятости, индивидуального или командного характера работы. Основная сложность может возникнуть в командном взаимодействии, где лидеру придется формировать команды в зависимости от предпочтительных рабочих графиков всех сотрудников, с учетом их ожиданий и интересов.

**Обсуждайте возвращение в офис индивидуально**

Появившаяся в эпидемию разобщенность между сотрудниками по принципу «необходимости работы в офисе», а также тревоги, личные страхи и усталость от изоляции могут вызвать новые витки внутренних конфликтов.

Для решения всех этих противоречий лидеру потребуется сделать акцент на определенные качества. Среди них: доверие, эмпатия, горизонтальная коммуникация (использование не только формальных каналов для общения), способность вдохновлять и принимать прозрачные, понятные всем решения. В первую очередь, важна честность по отношению к своим сотрудникам и привлечение их к совместному принятию решений. Например, у сотрудника Х дома пожилые родители, и он боится их заразить, выходя в офис. Такому сотруднику можно и нужно разрешить работать из дома, но важно проговорить ситуацию с остальной командой, чтобы мотивация и этичность таких решений были понятны всем.

Вывод коллектива в офис потребует от лидера невероятной гибкости и способности вникнуть в ситуацию каждого участника команды, с учетом личных обстоятельств.

**Обратите внимание на ментальное здоровье людей**

В новой бизнес-реальности эмпатия руководителя становится компетенцией номер один. Сотрудникам сложно, они только приспособились ко всем вызовам удаленки, и теперь им вновь нужно перестраиваться. Помогите коллективу, уделите время и проявите эмпатию, чтобы понять индивидуальные потребности сотрудников. Ведь вместе с пандемией у людей «расцвели» депрессии, страхи и тревожности — в том числе, связанные с необходимостью выхода в офис.

Убедитесь, что ваш коллектив знаком с программами по поддержанию ментальной устойчивости, если такие существуют в компании. Или создайте их. Прорабатывая подобные возможности в своей компании, стоит помнить, что есть два основных типа программ по формированию психического здоровья. Первый — быстрого реагирования, на случай, если у сотрудника была, например, агрессивная стрессовая встреча. Второй — долгосрочного реагирования, эффективно работающая в том случае, когда у человека накоплен стрессовый «багаж». В долгосрочной перспективе такие программы действуют по принципу программ здорового образа жизни, через осознание и формирование новых привычек относительно занятий спортом, правильного сна и питания, рабочей и личной осознанности.

Наш опыт показывает, что программы ментального здоровья востребованы (7% наших сотрудников по всему миру против 4,5% в «доковидное» время воспользовались программой психологической помощи сотрудникам во время пандемии). Например, одна из программ Accenture — ThrivingMind, участвуя в которой сотрудник через формат самостоятельного обучения определяет свой биотип, определяет проблематику и прорабатывает ее с помощью медитативных дыхательных техник, положительных аффирмаций, распределения работы и личной жизни даже на удаленке.

**Установите новые правила поведения в офисе и следите за безопасностью**

Когда сотрудники выйдут в офис, от руководителя потребуется и совершенно новое поведение в вопросах безопасности — уважение и поощрение социальной дистанции, создание новых ритуалов (например, способа приветствовать друг друга). Если работодатель будет поддерживать правильную культуру и акцентировать внимание на соблюдении норм личной безопасности, это поможет снять тревоги и страхи людей, которые вышли в офис.

Также вы можете ввести более короткие встречи и рекомендовать людям делать паузы между совещаниями. Если раньше на встречу выделяли в среднем час, укладывайтесь теперь в 50 минут. У людей будет время на отдых, переключение и общение, в зависимости от того, что кому требуется.

Стоит также быть осторожнее с юмором. Если «коронавирусные» шутки носят контрпродуктивный характер и приводят к тому, что люди перестают носить маски, а все это открыто поддерживается руководителями, то такой подход точно не поможет сотрудникам, которые действительно беспокоятся. Более того, люди будут чувствовать себя исключенными, если общество высмеивает то, что важно для них.

Сегодня, как никогда, критично принятие и уважение по отношению к тревогам и переживаниям коллектива.

**Больше общайтесь!**

Еще один важный момент — общение. Причем не только в формальных каналах коммуникаций, потому что единомоментно все сотрудники не выйдут в офис, а будут работать в распределенных командах. И нужно уметь соединять эти команды между собой, сохраняя неформальную привязку к офису. Если вы проводите совещание из офиса, включайте камеру, показывайте своему коллективу пространство, рассказывайте о его изменениях: здесь убрали часть мебели для социального дистанцирования, здесь предприняты дополнительные меры безопасности и т.д. Таким образом вы вовлекаете людей и отвечаете на их вопросы.

Что еще очень важно для руководителя — перестроить свой график так, чтобы осталось время пообщаться с коллективом. У людей не должно складываться впечатление, что они вышли в офис, но даже не могут к вам подойти. В то же время, пока команды остаются распределенными, сохраняйте уже ставший традиционным формат утреннего онлайн-кофе, во время которого идет обсуждение планов на день. На таких встречах нужно искренне интересоваться личными проблемами людей, показывать участие и объяснять, что ситуация в офисе стабильна. Снимайте напряженность через общение, только так возвращение в офис будет продуктивным и результативным.

**Спросите коллег о том, чего не хватало «на удаленке», и сформулируйте новые ценности**

Совместно определите ценности гибкого режима. Для этого сотрудников нужно вовлечь в честный разговор, в ходе которого они могли бы ответить себе на ключевые вопросы о том, что хорошо на удаленке, а чего не хватало в работе из офиса и наоборот. Такие командные рефлексии помогают разобраться в себе и дают чувство вовлеченности. Хорошо сработает дизайн-мышление или опросники. Ряд компаний предлагает их раз в две недели, спрашивая коллектив, что меняется для них, что действительно было полезно в работе удаленно, с какими вызовами они сталкивались.

Все это помогает готовить офис к приходу команды, менять поведенческую модель руководителя и самое главное — слышать людей и показывать, что их мнение имеет огромное значение, а решения принимаются исходя из общей позиции компании и сотрудников.

**Об авторе. Сергей Бирюков** — директор по персоналу консалтинговой компании Accenture в России и Казахстане.

# Как руководители должны заботиться о себе и сотрудниках во время кризиса

**8 июля 2020**|**Станислав ШекшняМария Назарова**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Что тревожит руководителей в период пандемии? Какие вызовы перед ними стоят и как c ними справиться? Каким стратегиям успеха следовать в это непростое время? Чтобы ответить на эти вопросы, мы опросили более 300 генеральных директоров из Дании, Франции, Германии, Венгрии, Италии, Ирландии, Польши, России и Великобритании и поговорили с 37 из них лично.

Мы обнаружили, что генеральных директоров можно поделить на три основные группы, согласно их эмоциональной реакции на текущий кризис: ***энергичные (keen), стойкие (tough) и тревожные (edgy)***.

***Энергичные* (примерно 10% респондентов)** проводят бессонные ночи, размышляя о новых возможностях для роста и развития, которые сейчас открылись перед их бизнесом. Они активно разрабатывают новые товары и услуги, укрепляют отношения с поставщиками и партнерами, задумываются о приобретении перспективных активов. Как сказал один из наших собеседников: «*Мы стали свидетелями невероятного времени, полного перемен и новых возможностей!»* Основные вызовы энергичных руководителей — это обеспечить креативность и творческий подход в работе команды, создать комфортные и приближенные к реальным условиям взаимодействия в онлайне и удержать ключевых сотрудников. «*Наша главная трудность — это отсутствие »случайного» взаимодействия с коллегами в офисе: обмен идеями в коридорах, разговоры за обедом, встречи в лифте… Так у нас рождаются самые оригинальные и инновационные решения!»* — признался один из руководителей.

Вторая группа — ***стойкие* (примерно 30% опрошенных руководителей)**. Они стараются сохранить спокойствие и не придавать кризису большого значения. Они не в восторге от создавшейся неопределенности, однако видят себя выдержанными и рациональными лидерами, которые справятся с невзгодами и выведут своих последователей в «светлое будущее». Как сказал один из руководителей: «*Я не могу позволить себе унывать или уставать. Моей команде как никогда нужна моя энергия и поддержка!*» Стойкие руководители отчаянно пытаются распределить время между многочисленными задачами, чтобы помочь своим организациям успешно справиться с кризисом. Их основной приоритет — обеспечить благополучие своих сотрудников и помочь им быть продуктивными: «*Здоровье и благополучие моих сотрудников лежит в основе всего, что я делаю. Я стараюсь сделать все, чтобы им было комфортно и мы как компания достигли своих целей*», — поделился с нами один генеральный директор.

Большинство опрошенных генеральных директоров **(60% участников нашего исследования)** признались, что испытывают сильный стресс и беспокойство, поэтому мы назвали эту группу ***тревожные***. Они всерьез переживают за судьбу своего бизнеса, за здоровье и благополучие своих близких и сотрудников, а также за собственное физическое и психическое состояние. Многие признались, что им трудно находить силы и мотивацию для борьбы с последствиями кризиса, а обилие срочных задач не дает им возможность сфокусироваться и правильно расставить приоритеты. ***Тревожные*** руководители решают исключительно текущие задачи и откладывают вопросы стратегии до лучших времен. Один из наших собеседников прокомментировал это так: «*Сейчас мы тушим пожары. Бизнес-процессы, оптимизация, стратегия — всё потом. Главное — спасти бизнес!»*

По нашим наблюдениям, есть два фактора, которые повлияли на стиль поведения СЕО: **финансовое благополучие компании и общая динамика в отрасли**. К примеру, нам не попалось ни одного *энергичного* из сферы услуг/гостиничного бизнеса или авиаперевозок (хотя, возможно, есть и такие). В среднем, компании, которыми управляют *энергичные* лидеры чувствуют себя лучше, чем те, которыми руководят стойкие. Компании под руководством *тревожных* претерпели наибольшие потери в уровне выручки и прибыли. Важную роль сыграл и человеческий фактор: *энергичные лидеры* оказались наиболее оптимистичными и резилентными людьми. *Стойкие* руководители показали себя волевыми, уверенными в себе и даже авторитарными лидерами. *Тревожные* зачастую сомневались в своих силах и лидерских качествах, были подвержены мрачным мыслям, показывали свою уязвимость.

Такая «расстановка сил» (10:30:60) между *энергичными, стойкими и тревожными*характерна для любого кризиса. На долю некоторых компаний выпадает больше испытаний, а некоторые лидеры демонстрируют большую стойкость, чем их коллеги. Однако кризис, вызванный COVID-19, радикально отличается от финансовых кризисов прошлых лет. В нем сочетаются аспекты эпидемиологического, экономического, политического и мировоззренческого кризисов. Хотя наступление кризиса было очень стремительным, выход из него может стать по-настоящему затяжным и сложным для большинства организаций. Главам компаний стоит подготовиться к многолетнему марафону, в течение которого оптимизм *энергичных* и рассудительность *стойких*сменятся неуверенностью *тревожных*, а некоторые из *тревожных* могут не справиться со стрессом и вовсе «выбыть из гонки». Чтобы эффективно руководить своими организациями, лидерам стоить пересмотреть свою роль и подходы к ее исполнению. Ключом к успеху является *развитие личной резилентности* руководителя, которая помогает им вдохновлять и активировать команду, чтобы обеспечить долгосрочное развитие бизнеса даже в условиях турбулентности. Спасти бизнес, оставаясь верным своим ценностям, — вот предмет для гордости любого руководителя и то лидерское наследие, которое останется на всю жизнь.

**Резилентный лидер**

В процессе интервью мы увидели, что многие руководители недооценивают влияния стресса на свою жизнедеятельность и не знают, как правильно с ним бороться. Один из наших собеседников, например, сказал: «*Сейчас не время думать о себе! Все мои силы и энергия брошены на спасение бизнеса*». Это большая ошибка! СЕО — это основной актив любого бизнеса, который в кризисное время отдает 120, если не 150% своих сил компании. Этот актив несомненно нуждается в «ремонте и регулярном техобслуживании». Один опытный генеральный директор применяет следующие практики: «*Мне необходимо позаботиться о себе: я регулярно занимаюсь спортом, медитирую, обедаю на свежем воздухе, прекращаю работать в 20:00, читаю книги и слушаю музыку. Я не эгоистичен, просто я должен быть всегда в форме, чтобы успешно руководить компанией. Мой провал будет означать провал всей компании*».

Действительно, собственное физическое и психологическое состояние должно быть основным приоритетом руководителя. Это не означает, что забота о себе должна занимать львиную долю его времени, но она определенно должна стоять первой на повестке дня.

В последнее время в бизнес- и научной литературе появилось множество публикаций на тему личной резилентности. Мы придерживаемся практического подхода к этой теме и рассматриваем резилентность как процесс и качество, которое помогает руководителям справиться с неожиданными изменениями, преодолеть невзгоды и стать еще сильнее. У каждого человека свой врожденный уровень резилентности, однако, у каждого есть возможность ее развить, руководствуясь следующими четырьмя шагами.

**Осознанность**. Начните с того, чтобы понять, как вы себя чувствуете и что требует вашего внимания в данный период. Каждое утро задавайте себе несколько простых вопросов:

* Каково мое физическое состояние сегодня? *(Тело)*
* О чем я думаю? Насколько я рационален?  *(Разум)*
* Какой у меня настрой сегодня? Какое мое психологическое состояние? *(Дух)*
* Как я оцениваю свои профессиональные связи? *(Взаимоотношения)*

*Тело* (физическое здоровье, уровень энергии), *Разум* (когнитивные способности), *Дух* (мотивация, личные убеждения и ценности, цели, вера) и *Взаимоотношения* — это четыре со-зависимые переменные, которые в значительной степени определяют наш уровень резилентности. Осмысленный анализ вашего состояния по каждой из категорий — это первый шаг к ее развитию.

***Постановка целей.*** Поставьте себе задачу на день по каждой из категорий, ответив на следующие вопросы:

*Тело* — Какой физической нагрузкой я займусь сегодня, и какая еда/напитки дадут мне необходимые питательные вещества для продуктивной деятельности?

*Разум*— Что поможет мне рассуждать здраво и принимать решения, основанные на фактах? С чем я могу поэкспериментировать сегодня и чему новому я могу научиться?

*Дух* — Какие шаги я предприму сегодня для достижения своих целей? Отвечают ли мои действия моим ценностям?

*Взаимоотношения* — Что я могу сделать для своей команды сегодня? Как я могу позаботиться о своих близких?

Не обязательно включать в свой дневной план все категории. В первую очередь сосредоточьтесь на тех, которые требуют вашего срочного внимания.

***Реализация.*** В течение дня и в процессе выполнения поставленных задач, обратите внимание, какой эффект это оказывает на вас, как вы себя чувствуете, как ваше состояние влияет на ваши лидерские качества. Ваши наблюдения станут основной последующей рефлексии.

***Рефлексия.*** Без рефлексии вам будет трудно чему-то научиться и что-то изменить в жизни. Найдите тихое уединенное место и задайте себе несколько вопросов: Что вы предприняли для развития личной резилентности? что дало наибольший эффект, а что оказалось менее эффективным? что нового вы узнали о своем физическом и психическом состоянии, о своих взаимоотношениях с окружающими? Уделите 10 минут рефлексии — это поможет вам выбрать наиболее эффективные стратегии для развития резилентности и само по себе является полезной практикой.

Есть множество инструментов и практик развития личной резилентности, однако наше исследование показывает, что практики *второстепенны*. Залогом успеха является *четкое осознание, что лидерам надо проявлять регулярную заботу о себе*для благополучия и развития бизнеса.

**Сильная команда**

У резилентных руководителей есть все необходимые ресурсы для развития этого качества в своих сотрудниках, чтобы вместе с ними позаботиться не только о выживании бизнеса, но и о его долгосрочном процветании. Наше исследование показало, что есть три наиболее успешные для текущего кризиса лидерские стратегии.

***Авторитарное и заботливое лидерство.*** В смутные времена последователи смотрят на лидеров как на своих «спасителей». Растерянным сотрудникам нужен уверенный лидер, который принимает здравые решения и задает вектор дальнейших действий. «*Иногда я испытываю сильную тревогу с утра, но, когда я предстаю перед своими сотрудниками, я должна излучать уверенность и оптимизм*», — поделилась с нами одна из участниц исследования. Большинство руководителей стараются соответствовать ожиданиям и активно демонстрируют решительность в борьбе с кризисом. Некоторые же, по аналогии с представителями власти, забывают главное: помимо четких указаний людям в трудные времена нужны забота, поддержка и внимание. «*Я должен стать авторитетным отцом и заботливой матерью своим сотрудникам. Они конечно хотят, чтобы я дал им четкие инструкции и указал дальнейший путь. В то же время, если я постоянно буду в образе »железного человека», я быстро потеряю их доверие и поддержку*», — поделился один из руководителей. Успешным лидерам приходится постоянно находить непростой баланс между решительностью и участием, уверенностью и заботой, настойчивостью и вниманием к своим сотрудникам.

***Вовлекающее лидерство.*** Во время высокой неопределенности даже у самых опытных СЕО нет ответов на все вопросы. Самые предприимчивые прекрасно об этом знают и используют свой авторитет для создания оптимальных условий для коллективного научения и продуктивной рабочей среды для своих команд. Один генеральный директор прокомментировал это так: «*Этот кризис показал, что мне стоит прекратить заниматься микроменеджментом и наконец-то научить своих сотрудников автономии, взрастить в них лидеров в своих зонах ответственности. Им приходит множество классных идей, но они бояться проявлять инициативу*».

Вовлекающие руководители внедряют в свои организации экспериментальный подход к решению задач, поощряя отказ от устаревших и неэффективных практик в пользу новых подходов и источников роста. Сотрудники должны перейти в **«режим R&D»** — постоянного научения и итерационного экспериментирования. Как сказал один из руководителей: «*Я постоянно твержу своим сотрудникам: мы понятия не имеем, что »выстрелит», а что нет. Тестируйте свои гипотезы на небольших выборках, получайте обратную связь и только затем принимайте решение, продолжать ли дальше или оставить эту идею*». В этой фразе вся суть «режима R&D»: создание гипотезы, экспериментальный подход, сбор результатов, анализ и возможный повтор эксперимента, и, наконец, применение нового подхода или быстрый отказ от неэффективного решения.

Чтобы стимулировать «практический подход к научению», эффективные СЕО постоянно говорят о нем, радуются как успехам, так и провалам своей команды, организовывают встречи для обмена опытом и коллективного научения. «*Мы делали несколько »подходов к снаряду» и вывели для себя формулу успеха: вместо того, чтобы ждать запроса от клиента, мы сами стали предлагать им разные оригинальные решения. Наши продажи значительно возросли, как и мотивация всей команды!*» — рассказал нам один вдохновленный генеральный директор.

Научение и реализация проектов в период неопределенности требуют общей мобилизации команды, выходящей за рамки отдельного функционального или бизнес-подразделения. Профессор Гарвардской школы бизнеса Эми Эдмондсон называет это [***тимингом***](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/826175) — эффективным взаимодействием в отсутствие традиционных команд. Один из опрошенных руководителей поделился с нами своим опытом: «*Я запустил проект, в котором мы сотрудничали с молодыми стартапами для создания новых актуальных решений. Я активно призывал всех сотрудников поучаствовать в этом проекте — наши продавцы-консультанты, сотрудники клиентской поддержки, даже несколько бухгалтеров приняли участие и это был невероятный успех!*»

Лидеры внедряют культуру тиминга в своих организациях посредством постановки амбициозных кросс-функциональных целей, поощряя сотрудничество между разными отделами и создавая новые форматы для совместной творческой деятельности. Перейдя на удаленный формат работы, многие компании оперативно обучили своих сотрудников навыкам ***«асинхронной коммуникации»***, которая позволила компаниям успешно продолжить работу над проектами даже без очного взаимодействия. Некоторые компании внедряют так называемые *«совместные часы»*, когда сотрудники разных отделов собираются вместе для мозгового штурма и создания новых идей. Один из руководителей небольшого медиа-холдинга объявил о создании четырех направлений развития — реструктуризация, новые решения, новые клиенты и будущее — и призвал всех сотрудников принять участие в разработке концепций. После нескольких коллективных обсуждений, в которых поучаствовало более сотни сотрудников, участники разделились на шесть рабочих групп для доработки и дальнейшей реализации своих идей.

***Справедливое, честное и доступное лидерство.*** Кризис — это время принятия непростых решений. Большинство людей переживают огромный стресс и испытывают постоянную тревогу. Именно поэтому лидерам важно быть особенно деликатными, стремиться к честному и прозрачному процессу принятия решений и подкреплять его открытой и понятной сотрудникам коммуникацией. Для большинства участников нашего исследования прозрачность в принятии решений стала одним из важнейших приоритетов.

Многие руководители рассказали нам, что стали ежедневно отправлять письма своей команде, рассказывая о принятых решениях и основных вызовах. Некоторые организовали еженедельные встречи с сотрудниками для обсуждения насущных вопросов или создали корпоративные чаты, в которых любой сотрудник может задать руководителю интересующий вопрос. «*За мои 30 лет в этом бизнесе, я никогда не чувствовал такого единения с командой. Я абсолютно убежден, что это принесет огромный вклад в долгосрочное развитие нашей компании*», — отметил один опытный гендиректор.

**Лидерское наследие**

Несмотря на свою беспрецедентность, даже этот кризис когда-нибудь отступит, а ваше лидерское наследие так и останется в умах людей и широкой общественности. Ваши действия ежедневно формируют ваше лидерское наследие. Все, что вы делаете или не делаете, как вы принимаете решения, как вы взаимодействуете со своими сотрудниками, на долгие годы останется в памяти ваших последователей и вашего окружения. Различные исследования показывают, что именно во время кризиса ваши слова и поступки особенно влияют на ваше лидерское наследие и имеют долгосрочный эффект. Именно поэтому в суете дней каждому руководителю важно помнить слова королевы Елизаветы II, лидера, которая повидала не один кризис на своем веку: «*Я надеюсь, что в будущем все смогут гордиться тем, как мы встретили эти трудности*».

**Об авторах.** **Станислав Шекшня** — старший партнер консалтинговой компании WardHowell, профессор бизнес-школы INSEAD. **Мария Назарова** — эксперт Ward Howell Talent Equity Institute.

# Экстренный вызов: семь главных вопросов для телекома

**16 апреля 2020**|**Владимир Кулагин**

ООН назвала пандемию коронавируса самым серьезным вызовом миру со времен Второй мировой войны. Как изменится мировая экономика в результате этого кризиса, пока не очень ясно, но очевидно, что перемены предстоят большие. Главное для компаний сейчас — позаботиться о сотрудниках, о клиентах и о выживании бизнеса. Но в это время, несмотря на весь стресс, важно не забывать о будущем. От уроков, которые бизнес-лидеры извлекут из разворачивающихся сейчас перемен, зависит судьба их компаний в ближайшие годы и десятилетия.

Особенно многое на кону стоит для телекоммуникационных и технологических компаний. В кризис люди задумываются о здоровье и пересматривают то, чем занимались прежде. Точно так же для телекоммуникационных операторов пандемия коронавируса — повод задуматься об обновлении и оздоровлении бизнес-моделей. Этот кризис означает большие и, судя по всему, долгосрочные сдвиги в том, как люди общаются и потребляют информацию, как организован их труд, управление, коммуникации и многое другое. Эти сдвиги, такие как повсеместный переход на цифровые услуги, онлайн-самообслуживание или распространение удаленной работы, начались давно. Но пандемия заставляет думать о них не как об альтернативе или о сценарии близкого будущего, но как о норме уже сегодняшнего дня.

Вот семь вопросов, которые стоит задать себе и обсудить с коллегами, наблюдая за тем, как меняется мир. Эти идеи основаны на наших наблюдениях за переменами в глобальной телекоммуникационной отрасли и за тем, как реагируют на кризис компании.

**Жизнеспособна ли наша модель дистрибуции?** У большинства телекоммуникационных операторов сегодня есть разветвленные сети магазинов и салонов. Для массы клиентов магазины — основная точка контакта с оператором: там они покупают телефоны, выбирают тарифные планы, меняют sim-карты и так далее. Но из-за пандемии операторы по всему миру закрывают или ограничивают работу розничных точек и помогают клиентам, которые цифровые каналы еще не освоили, переключиться на них. Захотят ли потребители, по достоинству оценившие эти онлайн-инструменты, возвращаться в салоны операторов через несколько недель или месяцев, когда карантинные меры закончатся? И многие компании задумаются: а в самом ли деле нам нужна большая розничная сеть?

Возможная альтернатива — модель Apple: небольшое количество «флагманских», премиальных магазинов, служащих витриной для продуктов компании, и упор на онлайн и контакт-центры, где клиенты могут получить основную массу услуг. Другая идея — модульная, гибкая структура розничных точек, которая позволяет быстро их перепрофилировать или адаптировать под текущие маркетинговые задачи. Такая практика популярна, например, в фэшн-индустрии, где временные магазины в формате pop-up используются, чтобы решить конкретные маркетинговые задачи — поднять осведомленность о линейке продуктов и др.

Перестройка дистрибуции означает упор на новые инструменты автоматизации, самообслуживания и цифровых продаж (чат-боты, виртуальные ассистенты), на онлайн-общение клиентов с консультантами и сервисными специалистами. То, что операторы могут сэкономить за счет более компактной розничной сети, нужно инвестировать в развитие таких инструментов.

**Эффективны ли наши колл-центры?** Контактные центры жизненно важны для телекоммуникационных компаний не только с точки зрения текущего обслуживания, но и для продажи многих продуктов. Угроза коронавируса, однако, заставила колл-центры перевести операторов на домашний режим. Китайские и итальянские компании, например, спешно организовали для сотрудников компьютеры и выделенный доступ к сети и помогают им выстроить удобную работу из дома. Но если такая модель оправдывает себя сейчас, то стоит ли возвращаться в офис по окончании кризиса?

В перспективе технологии открывают возможность для новой бизнес-модели контактных центров. Сервис вызова такси построил платформу, которая позволяет любому водителю оказывать услуги под брендом компании. Нетрудно представить себе такую модель для колл-центров: кандидаты в операторы проходят скрининг и обучение и подключаются к обслуживанию клиентов, когда у них есть свободное время. Преимущество телекоммуникационных компаний в этом плане — они могут использовать для организации работы свою собственную сетевую инфраструктуру, которую хорошо знают.

Здесь понадобится проработать технологическую основу, которая обеспечит маршрутизацию и бесперебойный доступ операторов к системе. Конечно, не всех можно перевести на надомный труд, и у работы в офисе есть свои преимущества: больше контроля, более деловая атмосфера, повышенная защита корпоративных данных. Но есть технологические решения, которые помогут — например, инструменты для оценки настроения и продуктивности операторов, шифрование и т.п.

**Какие продукты имеют перспективу, а какие нет?** За годы развития и экспериментов у операторов накопилось множество дополнительных продуктов: образовательные, игровые и развлекательные сервисы, услуги, связанные с фитнесом и спортом, OTT-сервисы для трансляции видеоконтента. Многие из этих продуктов до недавнего времени не пользовались большим спросом или пока не успели завоевать популярность. Но во время пандемии, когда люди вынуждены заменять личное общение виртуальными контактами и развлечениями, мы увидели всплеск спроса, например, на сервисы, касающиеся онлайн-образования, подготовки к экзаменам, фитнеса. Сейчас самое время задуматься: адекватные ли ожидания мы задали для таких дополнительных продуктов? Имеют ли они шанс сохранить популярность, когда кризис пойдет на спад? Стоит пересмотреть КПЭ по этим продуктам и понять, какие из них реально способны приносить прибыль, а какие пора свернуть.

**В какие новые продукты нужно инвестировать прямо сейчас?** В чем корпоративные и розничные клиенты будут заинтересованы, когда кризис закончится? То, как мы работаем, серьезно меняется, и растет потребность в новых технологических решениях. Возьмем удаленную работу, роль которой неизбежно расширяется: здесь нужны и более продвинутые и комплексные инструменты кибербезопасности, и решения, которые помогут отслеживать эффективность, вовлеченность, мотивацию сотрудников, работающих из дома. При такой гибкой схеме организации работы растет интерес к краткосрочной аренде компьютеров и других устройств, а также к разного рода облачным решениям, которые можно мгновенно развернуть в нужном масштабе и при необходимости столь же быстро свернуть.

**В каких партнерствах мы заинтересованы?** Один из важных трендов на потребительских рынках в последние годы — развитие экосистем, позволяющих клиентам получить набор связанных между собой продуктов и услуг от разных брендов. Исследования McKinsey показывают, например, что клиенты, участвующие в совместных программах лояльности в рамках таких экосистем, вдвое чаще совершают покупки и почти вдвое чаще предпочитают бренды экосистемы их конкурентам. Во время кризиса партнерства и экосистемы приобретают еще большее значение: они помогают координировать маркетинговые усилия и инфраструктуру, открывают возможности кросс-маркетинга и доступ к более точным данным о потребительском поведении. Все это поможет выжить в трудные времена. Компании, которые задумаются о развитии таких партнерств сейчас, не только успешнее пройдут кризис, но и будут лучше готовы к посткризисным временам. Для телекоммуникационных операторов самые подходящие партнеры — банки, поставщики развлекательных сервисов, энергетические компании.

**Правильно ли мы управляем сетевой инфраструктурой?** Традиционно операторы рассматривали мощности и пропускную способность своей сети с точки зрения покрытия: доступны ли услуги в тех или иных географических точках, какие мощности доступны в конкретном регионе и т.д. Но самоизоляция и массовый переход на удаленную работу привели к всплеску потребления видео и других сервисов из дома. Помимо того, что трафик во многом сместился в жилые районы, изменились и часы пикового потребления: например, в Британии сейчас это с полудня до 9 вечера. Это ставит вопрос не только о доступных в принципе мощностях, но и о более умной модели управления сетью и нагрузкой. Какая сетевая инфраструктура позволит мгновенно перебрасывать ресурсы туда, где возникают пиковые запросы? Такая оперативная реакция требует аналитических решений, способных работать с большими массивами данных и предсказывать потребление в конкретных точках, но это означает и новую модель инвестиций в сетевые мощности. Стоит обратить внимание на решения класса SDN (software-defined networking), которые позволяют автоматизированно управлять сетевыми ресурсами.

**Какова наша роль в обществе?** Кризис ярко показал, что у телекоммуникационных компаний есть ряд важнейших социальных функций. От них зависит, смогут ли коллеги, родственники, друзья поддерживать связи, будет ли общество получать точную и своевременную информацию о кризисах, сможет ли мир безболезненно перейти к новым моделям организации труда и рабочего времени, насколько жизнеспособной окажется телемедицина, и многое другое. Это ставит перед компаниями немало вопросов: что они могут и что должны делать, чтобы общество не потеряло темп развития? Что эта «социальная» нагрузка означает для будущего бизнеса и как она может повлиять на сегодняшние бизнес-модели? С какими организациями и институтами имеет смысл вступить в стратегические партнерства?

**И, возможно, самое главное:** перемены вокруг происходят столь стремительно, что телекоммуникационным компаниям нужна принципиально новая, гораздо более гибкая организационная структура. Это структура, а также культура, которая позволяет быстро менять приоритеты всей компании, пересматривать продукты, перебрасывать ресурсы на более перспективные направления. Именно такой реорганизацией, которая опирается на agile-принципы, цифровые процессы, продвинутую аналитику, сегодня и стоит заняться. И тогда ответить на перечисленные выше вопросы тоже будет проще.

**Об авторе. Владимир Кулагин** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company

# Наш менеджмент умирает, но это хорошо

**6 июля 2020**|**Джанпьеро Петрильери**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

«Почему не появляются новые теории менеджмента?» — спросили меня несколько месяцев назад на конференции топ-менеджеров, ученых и журналистов, посвященной будущему работы. Никто из нас тогда не ожидал, что это будущее настанет так быстро и что оно будет таким. Я слышал этот вопрос и раньше — его постоянно обсуждают на таких конференциях, но особенно много думал о нем в последние месяцы, когда работа, какой мы ее знаем, остановилась. Теории объединяют анализ и практику — и сейчас, во времена перемен, когда будущее так непредсказуемо и все так нервничают, менеджерам особенно нужны теории, которые дали бы им ясность и уверенность.

Научный менеджмент Фредерика Тейлора. Социальные проблемы индустриального общества Элтона Мэйо. Теория конкуренции Майкла Портера. Идея максимизации прибыли для акционеров Милтона Фридмана. Дилемма инноватора Клейтона Кристенсена. Вот лишь несколько теорий, которые в прошлом веке двигали вперед науку об управлении, задавая цели, сценарии, а иногда и призывая к действиям. Более того, они сформировали менеджмент как таковой, задав представления о том, кем должны быть менеджеры.

Возьмите, например, теорию научной организации менеджмента, также известную как тейлоризм — возможно, самую укоренившуюся из всех теорий менеджмента. Согласно ей, менеджер должен увеличивать эффективность производственной системы. Иными словами, Тейлор считает, что менеджер должен быть лишенным эмоций инженером, просеивающим данные и противостоящим главному источнику ошибок — людям.

Я профессор менеджмента, так что если бы новые теории существовали, я должен был бы о них знать — но я ничего не могу вспомнить. Конечно, даже до переполоха последних месяцев не было недостатка в новых управленческих лайфхаках и историях — от комедии до эпоса и настоящих трагедий. Топ-менеджеры высказывают большие идеи, клянутся следовать фактам и даже пишут манифесты. Но новых теорий почему-то нигде нет. Даже академическая среда сейчас в смятении: ведь старые теории менеджмента уже не действуют в организациях, основанных на алгоритмах, а новые теории никто не разрабатывает.

Отсутствие новых теорий беспокоит не только участников конференций, менеджеров и авторов, на которых я сослался — оно мешает и вам. Ваши представления о менеджменте  столкнулись с кризисом среднего возраста — даже если вы не менеджер. Признаки этого кризиса проявляются в повседневной жизни каждого из нас. Вы наверняка чувствуете себя беспокойно и тревожно, скучаете по «нормальному» рабочему месту и волнуетесь, что после кризиса такового может для вас не оказаться. Может быть, вы чувствуете фрустрацию, а то и отчаяние, не понимая, кто несет ответственность за происходящее и что ждет вас в будущем. Вы злитесь на систему и никому не верите. Вы чувствуете себя одиноким, а работу — бессмысленной. Все эти эмоции — не просто реакция на неприятные изменения последних месяцев: тревожность и отчаяние копились в нас уже долго.

Но чем больше мы ищем новые теории, тем сильнее запутываемся. Дело в том, что кризис среднего возраста не похож на другие вызовы, которые должен решать и анализировать менеджмент. Кризис среднего возраста — это экзистенциальный вопрос.

Но от него нельзя уклоняться. От него зависит вся наша жизнь.

Это и вопрос конечности нашей жизни. Как мы должны распорядиться свободой, временем и силами, которые у нас еще остались?

Да, ошибки здесь нет. Я утверждаю, что тревожность, которая копилась в последние месяцы и годы, а теперь, во время глобального социального и медицинского кризиса, стала особенно острой, вызвана не тем, что менеджеры не могут приготовиться к будущему. Дело в том, что вся управленческая рать не желает задуматься о том, что ее будущее конечно — и это нежелание становится все более очевидным и опасным. Краткость отведенного срока затрагивает менеджеров не только на уровне их личной судьбы, но и на уровне идей и практик. Многие компании даже сегодня отрицают само существование этой проблемы — и это не только прискорбно, но и опасно.

Кризис среднего возраста — это болезненно, но полезно. Когда мы задумываемся о смерти, мы думаем не только о планах, но и о смысле нашей жизни. Смерть мобилизует наш разум и воображение, помогая ставить более важные вопросы и находить более серьезные ответы. Кризис среднего возраста начинается с полного отсутствия надежды и смысла, но может принести и смысл, и надежду. Он глубоко и всесторонне меняет нас. Он освобождает нас от устаревших обещаний. И он способен сделать нас добрее, углубив нашу связь с другими людьми и с самими собой. Как многие уже отмечали, это сейчас необходимо — но мы должны пойти намного дальше обычной риторики о руководстве на основе ценностей и косметических улучшений, сделанных ради имиджа компании. Гуманизм должен стать основой менеджмента.

Если мы сможем справиться с этим кризисом, то многое получим. Но сначала давайте поймем, откуда он взялся.

**\* \* \***

Кризис среднего возраста необязательно начинается с осознания неизбежности физической смерти. Его может запустить также мысль о том, что рушится наш мир — или наша картина мира. (Хотя крушение картины мира может привести и к физической смерти, ведь чем более хрупким становится общество, тем уязвимее и люди, из которых оно состоит.) Кризис среднего возраста начинается в моменты экзистенциального поворота — с пути, дальше идти по которому нельзя, на путь, который мы пока и представить себе не можем.

Если посмотреть с этой точки зрения, менеджмент давно погряз в кризисе среднего возраста. Ведь капитализм — картина мира, которую как раз поддерживают и укрепляют все теории и инструменты менеджмента — находится на экзистенциальной развилке. Мы спрашиваем уже не только, «как сделать так, чтобы он работал». Многие начинают задаваться вопросом, почему и для кого существует капитализм, и даже сомневаться в его жизнеспособности.

«Капитализм, каким мы его знаем, мертв», — объявил Марк Бениофф в самом начале новой декады. Никто не ожидал, что CEO компании Salesforce в своем выступлении на главной сцене ежегодного Мирового экономического форума в Давосе станет читать некролог капитализму. Но он призвал своих коллег отказаться от ультракапитализма: то есть перестать беспокоиться только о собственном росте и прибыли, в то же время безразлично — или даже враждебно — относясь к экологии и обществу. Капитализм меняется и на макроуровне (общества, в которых победитель получает все), и на микроуровне (спасение кризисных рынков во время пандемии).

Можно спорить, жив ультракапитализм или мертв. Но наша планета горит, неравенство растет, люди страдают, и геополитическая обстановка накаляется — мало кто сомневается, что ситуация смертельно опасна.

Немалая часть вреда ультракапитализма скрывается в менеджменте — а точнее, в общей привычке дегуманизировать управление работой. Его воспринимают как инструмент или технологию для максимизации эффективности, координации и производительности, даже если внешне сохраняется видимость заботы о людях. В теории менеджмента принято игнорировать все, что не влияет на эффективность. Эффективность распространилась столь глубоко, что мы часто используем ее даже для управления самими собой: например, когда говорим себе, что нужно спать, идти в зал или почитать книжку, чтобы стать продуктивнее на работе — а не потому, что это сделает нашу жизнь богаче и свободнее.

Вспомните любое исследование или научно-популярный текст о менеджменте. Согласно таким текстам, менеджмент — это средство предсказывать и решать практические проблемы, а сами эти тексты — просто рецепты для тех, кому нужно решать эти проблемы. Какое принять решение? Как сделать, чтобы меня услышали? Как остаться продуктивным? Как помочь коллективу добиться успеха?

Для многих задач таких теорий и инструментов, отвечающих на простые вопросы, вполне хватает. Но они перестают работать, когда мы сталкиваемся с экзистенциальными вопросами, например, о том, как долго мы еще проживем, есть ли в нашей жизни смысл, управляем ли мы своей жизнью. Люди начинают задумываться об этом в среднем возрасте. И именно такими вопросами должны задаться на этом перекрестке и менеджеры.

**\* \* \***

Эти вопросы звучат все громче, и те, кто мог бы похоронить ультракапитализм, теперь бегут к его смертному одру в попытке его оживить, заявляя, что их успешный опыт поможет им исправить социальные пороки, или продавая наше здоровье и наши личные данные ради собственной прибыли. Пытаться изменить мир, на самом деле этого не желая, — классический признак среднего возраста, распространенная защитная реакция на крушение картины мира. Но единственный способ остаться кому-то нужным — предложить людям свою помощь и свои ресурсы. (Кроме того, это способ добиться самой ультракапиталистической цели — революции без революционеров.)

«Чтобы все осталось по-прежнему, все должно измениться», — говорит князь ди Салино в великом романе Джузеппе Томази ди Лампедузы «Леопард». Эту цитату часто приводят как положительный пример менеджерского прагматизма — но в романе вымышленный князь, призывающий свою семью объединиться с враждебным монархом и с семьей магната, символизирует поверхностные изменения. Его интересует только одно: он хочет остаться на месте и отложить крах на потом, чтобы не застать его. Боюсь, под этой цитатой подписались бы все те, кто ищут новые идеи и инструменты с единственной целью —  сохранить свою власть.

Но этого недостаточно. Если мы хотим изменить мир, сначала нужно изменить свой взгляд на него. А это значит, что для того, чтобы произвести новый тип капитализма, нужно сначала избавиться от старого менеджмента.

И когда я говорю «избавиться от старого менеджмента», я не предлагаю увольнять всех опытных менеджеров.

Например, если мы заменим их на искусственный интеллект, менеджмент только станет еще циничнее. Фирма, которой управляет ИИ, может достичь такого уровня контроля, о котором Фредерик Тейлор даже не мечтал. Заменять старых менеджеров на новых — тоже плохая идея: если новые менеджеры изменят только внешние детали, сохранив старые принципы, ничего не изменится.

Когда я говорю «избавиться от старого менеджмента», я имею в виду, что нужно изменить подход к менеджменту, его теории и практике. Мы — то есть вы и я; все, кто ездит на конференции и читает в журналах о будущем работы, а также все, кто занимается менеджментом в своих текстах или в повседневной работе, — должны изменить свои представления о менеджменте и о его роли в любой компании.

На что мы его заменим?

Менеджмент должен стать добрым и гуманным: он должен думать о нашем телесном и душевном здоровье, а не только об уме и навыках. Он должен учитывать, как мы воспринимаем работу и что она для нас значит — а не только то, что и как мы можем делать. Он должен отказаться от бесконечной гонки за эффективностью и координацией — и принять, или хотя бы признать, наши различия, которые и делают нас людьми. Он должен понять, что экзистенциальный рост не менее важен, чем фактический — то есть развивать надо не только наши силы и навыки, но и наш разум. Он должен позволить нам быть людьми, во всем нашем разнообразии и со всеми противоречиями.

Гуманный менеджмент должен думать о свободе и качестве жизни подчиненных, а не только об их продуктивности; не только об экономических, но и об экологических последствиях стратегических решений. Нужно не жаловаться на свое бессилие перед лицом тирании технологий, а взять ответственность на себя и отказаться от технологий, на которых держится тирания. Нужно слышать больше голосов и помогать разным людям — не только тем, кто соответствует нашим узким представлениям о задачах менеджмента, но и тем, кто в них не вписывается и тем самым способствует их расширению.

Такой менеджмент может лечь в основу капитализма, построенного на любознательности и эмпатии — и он будет намного лучше приспособлен к инновациям и инклюзивности, чем текущая форма капитализма.

Первые проблески нового, гуманистического менеджмента заметны уже сейчас. Директора фирм рассуждают не только о прибыли, но и великих целях. Люди мечтают о  работе, дающей их жизни смысл и вводящей их в сообщество единомышленников. Но чтобы заявления первых не оказались пустыми, а мечты вторых осуществились, менеджмент, каким мы его знаем, должен умереть. Другого пути нет. Ведь нельзя сказать, что у современного менеджмента есть какая-то проблема — он весь одна большая проблема.

**\*\*\***

Главная сложность для современных менеджеров — это не недостаток новых теорий, а сила старых. Невозможно построить будущее по старым чертежам. Это примерно как обращаться к пластическому хирургу, когда на самом деле нужен психотерапевт.

Кстати, я считаю, что современному менеджменту нужен именно психотерапевт — я даже написал об этом [**научную статью**](https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2631787719897663), на которой и основано это эссе. Особенно важно направление психоанализа, которое занимается оргсистемами и человеческим опытом жизни в них. Оно разоблачает дисфункциональные организации и объясняет восхищение сотрудников лидерами-невротиками. Оно освобождает нас от ограничений. Психоанализ  можно назвать теорией или инструментом, и я не стану с этим спорить. (Это и есть моя новая теория менеджмента.) Но я использую слово «психоанализ» в значении «серьезные разговоры, которые меняют нашу жизнь». Разговоры, которые помогут нам понять, почему мы боимся своих желаний и во что нам обойдутся наши гипотезы, когда мы в них поверим — иными словами, почему решения старых проблем заводят нас в новые тупики.

Можно сказать, что причина кризиса среднего возраста и состоит в том, что мы оказались в тупике. Теории, которые раньше были нам полезны, теперь взяли нас в плен.

Существуют представления о том, как можно преуспеть. Надо всегда старательно трудиться. (Ради чего?) Вот повысят, и тогда можно отдохнуть. (Серьезно?) Докажи себе, что ты способен справиться со всеми проблемами самостоятельно. (Но зачем?) Всегда старайся вписаться в коллектив. (Но какой ценой?) Менеджеры заимствуют свои теории из университетов, книг и у ролевых моделей на работе. Это могут быть популярные идеи, наподобие тех, что я перечислил выше, — или локальные, присущие только вашей организации. Например, «менеджеры должны думать об акционерах» или «держите сотрудников в узде». Может быть, когда-то эти теории помогли нам продержаться и даже добиться успеха. Они работали на нас — а мы работали на них. Но потом их магия исчезла — потому что мы не смогли измениться, потому что мы столкнулись со смертью или потому что случилось то и другое одновременно.

Эти теории подводят нас: они показывают нам, куда идти, но не говорят, почему и зачем. Если нам нужно измениться или если на горизонте нас ждет смерть, они нам не помогут. Теперь главный вопрос — это уже не «что работает лучше всего?», а «ради чего стоит жить?»

Задавая нам этот вопрос, психоаналитики освобождают нас из внутренней тюрьмы. «Люди обращаются к психотерапевтам или просто разговаривают с кем-то по душам, когда больше не могут хранить свои секреты, — пишет знаменитый британский психоаналитик Адам Филлипс. — То, что когда-то было личным, стало невыносимым».

Кризис среднего возраста — это внезапное осознание, что ответы, которые нам дают теории, не отвечают на самые главные вопросы. А без цели применение теорий ограничено. В конце концов они становятся невыносимы — как, например, концепция менеджмента, за которую мы цепляемся уже сто лет.

Поэтому экзистенциальные вопросы могут освободить нас, если о них как следует задуматься. Они расширяют наши представления, напоминая, что нам нужны не только теории и что мы сами — не просто инструменты.

С помощью поддержки и новых знаний мы можем выйти из кризиса среднего возраста с новыми знаниями о себе; более щедрыми, одновременно более толерантными и более решительными; мы можем вернуть баланс между механикой и моралью наших действий. Если менеджмент сможет разрешить свой кризис среднего возраста, то, может быть, он действительно изменится. Возможно, уже во время этой пандемии он не просто заявит о своем гуманизме, а действительно его докажет.

Но для этого нам не нужны новые теории, а нужна высокая цель. И эта цель должна проявляться не только в ярких заявлениях, но и в постоянном диалоге с собой и другими, ставя под вопрос привычные инструментальные теории менеджмента. В такие моменты экзистенциальных кризисов, как сегодня, этот диалог особенно важен. Они освободят нас и помогут сделать управление более человечным — как и наши отношения друг с другом, с технологиями и с нашей планетой.

Те из нас, кто все еще скептически относятся к таким громким фразам, как «капитализм, каким мы его знали, мертв», и не доверяют показной готовности ультракапиталистов к трансформации, по-своему правы. Мы обычно не против изменить мир, но не настолько, чтобы рисковать своей идентичностью. Единственное исключение из этого правила — кризис среднего возраста. Тогда люди могут сами отказаться от старого мировоззрения и убить старое «я», которое не дает будущему наступить.

Цель инструментализма — эффективность, а цель экзистенциализма — свобода. Чтобы стать добрее — в бизнесе, политике или в чем бы то ни было еще, — нужно думать и о свободе, и об эффективности. Когда свобода станет такой же неотъемлемой основой менеджмента, как и эффективность, мы сможем провозгласить: «Менеджмент мертв. Да здравствует менеджмент!».

**Об авторе. Джанпьеро Петрильери (Gianpiero Petriglieri)** — доцент и преподаватель организационного поведения в INSEAD. Руководит программой-акселератором по менеджменту, а также ведет семинары по лидерству для глобальных компаний.

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

# Как на войне: уроки великих полководцев, которые помогут во время кризиса

**6 июля 2020**|**Марк ФейгенБенджамин УоллэкАнтон Уорендт**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

В ноябре 2019 года, перед лекцией о кризисном управлении для 15 менеджеров высшего звена из сектора финансовых услуг, мы попросили поднять руки тех, у кого есть опыт управления в условиях кризиса. Руку не поднял никто.

Сегодня повсюду управленцы адаптируются к пандемии COVID-19 и движению за социальную справедливость, громко заявившему о себе в США и Европе. Информация меняется каждый день, мешая принимать однозначные решения, и дефицит стал обыденностью. Генеральный директор компании, работающей в ста с лишним странах, стоимость которой составляет $50 млрд, сказал нам: «Нигде в мире нет инструкций о том, как вести бизнес во время пандемии». Одни решения спасают, а другие губят людей: на данный момент от коронавируса умерло в два раза больше американцев, чем погибло во Вьетнаме. В то же время американцы и европейцы подают пример высоких, как никогда, стандартов социальной ответственности.

Так где же могут найти ответы на свои вопросы нынешние бизнес-лидеры, имеющие дело с несколькими кризисами в разных местах одновременно? В течение тысяч лет с проблемами такой величины имели дело полководцы, и если мы сегодня ощущаем себя «как на войне», мы можем успешно извлечь уроки, которые помогут нам понять, как справиться со своими мирными задачами, из опыта самых успешных военачальников в истории.

**Будьте решительны**. Сегодня многие бизнес-лидеры имеют дело с самыми сложными проблемами в своей жизни. Придется реструктурировать целые компании. Миллионы людей теряют работу. Бизнес-лидерам может пригодиться один из первых уроков в истории военного дела: «Не зацикливайся на своих потерях». Например, в 1812 году, после того, как Наполеон вторгся в Россию, прославленный фельдмаршал Михаил Кутузов понял, что стратегия требует, чтобы он отдал Москву французам. Захватчики разграбили и сожгли духовную столицу России, но российская армия смогла перестроиться и сражаться с Наполеоном с позиции силы — и в итоге победила.

**Появляйтесь в окопах**. Великие полководцы сражаются бок о бок со своими солдатами, как Ганнибал во время Второй пунической войны. Говорят, герцог Веллингтон приравнял присутствие Наполеона на поле боя к 40-тысячному войску.

**Будьте гибки**. Когда Уинстон Черчилль стал премьер-министром Великобритании в мае 1940 года, он покончил с медлительностью британской военной бюрократии с помощью красных ярлыков, означавших «СДЕЛАТЬ СЕГОДНЯ», которые он лично наклеивал на многие из отправляемых им документов. Наполеон славился своим скрупулезным планированием и одержимостью тайм-менеджментом. Но Веллингтон победил Наполеона под Ватерлоо, благодаря своей гибкости. Как известно, он постоянно перемещался по полю боя, на лету меняя диспозиции целых армий.

**Управляйте уверенно**. Настрой — это все. Во время пандемии работники оказались на фронте вместе с семьями, в том числе генеральные директора. Великие военачальники знали, что управлять необходимо с уверенностью, подкрепленной оптимизмом. При Азенкуре, когда многие другие командиры решили отступить, Генрих V, уверенный в своей стратегии и вдохновляемый используемой им технологической новинкой (более точными и мощными арбалетами, которыми он, не поскупившись на расходы, вооружил своих солдат), повернулся вспять и встретился лицом к лицу с войском, превосходившим его армию в три раза. Он был твердо уверен в своей команде — «горсточке счастливцев, братьев», увековеченной Шекспиром, — и победил.

**Вдохновляйте словом**. Лидеры, стоявшие у штурвала во время войны, знают, что обращения к нации и армии позволяют передать жизненно важную информацию и укрепить боевой дух слушателей. «Черчилль призвал в армию английский язык и отправил его в бой», — сообщал из Лондона во время Второй мировой войны прославленный корреспондент Эдвард Р. Мерроу. Наполеон каждый день обращался к войскам с вдохновляющими посланиями, которые вселяли в них уверенность в своих силах. Однако излишек общения может стать проблемой. Во время войны во Вьетнаме американская армия тонула в длинных коммюнике, многие из которых были помечены как срочные. (Была даже категория выше срочной, которая называлась «сверхмолния».) Избыток срочных посланий закономерно привел к путанице, а не к ясности.

**Быстро перемещайте лидеров и задачи**. Во время войны некоторые лидеры показывают себя с лучшей стороны. Полководцы все больше поручают тем, кто добивается успеха, быстро присваивают им новые звания и расширяют их полномочия. Тех, кто справляется хуже, не увольняют, но частично освобождают от нагрузки. Они получают пошаговые указания, пока не добиваются успеха. В этом режиме все лидеры работают на пределе возможностей. Наполеон, прусский фельдмаршал Гельмут фон Мольтке, немецкий генерал Эрих Людендорф давали существенную свободу действий своим старшим командирам и быстро продвигали тех, кто побеждал.

**Давайте войскам отдохнуть**. Полководцы могут не отдыхать. За шесть лет Второй мировой войны Черчилль взял восемь выходных, в течение которых все равно читал свои ежедневные депеши. Веллингтон спал девять часов за все время битвы под Ватерлоо, длившейся 90 часов. Но солдатам на поле боя нужны пища, отдых, досуг, деньги и развлечения. Во время Войны за независимость США Вашингтон решил дать своим войскам отдохнуть в долине Вэлли-Фордж, вопреки требованию Конгресса атаковать британцев в Филадельфии. Эту зимовку не назовешь приятными каникулами, но она позволила войску Вашингтона отдохнуть и перестроиться (и он не мог предвидеть, что зима будет такой суровой). Во время Второй мировой войны британская Объединенная служба организации досуга войск наняла множество артистов, например, Боба Хоупа, чтобы они выступали перед солдатами, укрепляя их боевой дух. Во время пандемии COVID-19 мы выбиваемся из сил, глаз не отводя от экрана Zoom и подобных программ. Поэтому лидерам нужно проследить за тем, чтобы их подчиненные отдыхали, а выходные присутствовали (или были введены заново). Нужно найти способы дать сотрудникам летние отпуска, которые им жизненно необходимы.

Любой руководитель должен быть стратегом. По-древнегречески «strategos» означает «генерал». Лидеры по всему миру приступают к трудной работе: им нужно в безопасном режиме открыть свои производственные помещения, спасти и укрепить свой бизнес, мотивировать свои команды. В процессе им надо фиксировать информацию об уроках, преподнесенных этим кризисом, и строить новую управленческую парадигму, для которой должны быть характерны решительность, солидарность, гибкость, оптимизм, вдохновляющее общение, более гибкий подход к распределению задач, более тщательное соблюдение равновесия между работой и жизнью. Пока они занимаются планированием, нам всем стоит вспомнить полезное предупреждение Эйзенхауэра по поводу стратегии как таковой: «План — ничто. Планирование — все».

**Об авторах**

**Марк Фейген (Marc Feigen)** — генеральный директор консалтинговой компании Feigen Advisors LLC.

**Бенджамин Уоллэк (Benjamin Wallach)** — юрист в консалтинговой компании Feigen Advisors LLC.

**Антон Уорендт (Anton Warendh)** — старший юрист в консалтинговой компании Feigen Advisors LLC.

# Пора на работу: как должны измениться подходы к HR в 2020 году

**3 июля 2020**|**Вера Соломатина**

Режим самоизоляции подошел к концу. Многие российские регионы ослабляют требования по его соблюдению, о постепенном возвращении к нормальной жизни говорит и руководство страны. Пройдет не так много времени, и сотрудники множества компаний начнут возвращаться в офисы.

Но целиком к прежнему укладу работа бизнес-предприятий уже не вернется. Менеджменту придется пересматривать отношение к множеству аспектов управления персоналом и вырабатывать новые подходы. На наш взгляд, основными задачами для российских компаний уже сегодня стала разработка политик в отношении организации гибридной модели работы, пересмотра корпоративной культуры, найма удаленных сотрудников, создания новых офисных пространств. Не менее важна и трансформация роли командировок и корпоративных мероприятий.

Предполагаю, что окончательно вернуться к нормальному режиму работы получится осенью. Это означает, что к концу лета каждая компания должна иметь новую схему организации работы своих сотрудников. Такой план будет предусматривать, помимо прочих мер, количество персонала, которое необходимо «вывести» из офиса на постоянную или частичную удаленку. К примеру, мы в российском представительстве SAP уже приняли решение о том, что удаленно (частично или постоянно) будут работать 30% наших специалистов. И касаются эти меры не только линейных сотрудников, но и руководителей.

**Новая корпоративная культура: гибридная модель**

Опрос SAP «Пульс удаленной работы» показал, что 25% сотрудников готовы работать из дома даже после окончания режима самоизоляции, но 23% специалистов стремятся поскорее вернуться в офисы. К сожалению, нынешняя ситуация полностью лишила людей возможности выбирать режим работы. Эта безальтернативность у многих вызывает серьезный стресс. Снять его может использование гибридной модели, позволяющей совмещать работу дома и в офисе. Такое предложение со стороны руководства не только значительно разрядит напряженность, но и повысит лояльность сотрудника к компании. Получив альтернативу офису (или наоборот дому), специалист увеличит ответственность за результаты своей работы, а также вырастет и уровень его вовлеченности.

При этом любая организация достаточно долгое время будет обязана обеспечивать необходимые требования безопасности: социальную дистанцию, отсутствие скопления людей в одном месте, наличие средств индивидуальной защиты и т. д. Уже сегодня многие предприятия просчитывают шаги, направленные на поэтапное возвращение персонала в офисы и выстраивание гибридной модели работы. Организовать логистически этот процесс нелегко, особенно в крупной организации. Допустим, часть сотрудников готова к выходу в офис, но просто прийти, как раньше, уже не получится. В компании необходимо вести строгий учет, сколько человек находится сегодня в офисе и как они рассажены на безопасном расстоянии друг от друга. Мы в SAP решаем эту задачу созданием специального приложения. В нем должен будет регистрироваться каждый сотрудник, который согласовал со своим менеджером выход на работу. И в нем же будет вся информация, которой необходимо придерживаться: место рассадки, время прихода и ухода с работы, обеденный перерыв и т. д.

К сожалению, универсального рецепта для всех тут быть не может. Но компаниям предстоит учесть интересы и возможности каждого, совместить графики «выхода» коллег внутри одной группы, организовать выполнение задач и, наконец, зафиксировать договоренности и зону ответственности со всеми членами команды.

**Наем удаленных специалистов**

Набор сотрудников, работающих в удаленном режиме на постоянной основе, не новость. Он уже несколько лет вполне успешно практикуется в отрасли высоких технологий. Некоторые менеджеры ИТ-компаний ни разу не общались со своими подчиненными «вживую». И проблемой это не является.

Грамотный специалист в современных условиях может успешно работать где угодно. Компанию же интересует его эффективность, качество работы, способность самостоятельно управлять рабочим временем. Более того, в некоторых случаях прием на работу такого сотрудника будет более выгодным и материально (речь даже может идти о приглашении жителя другого региона или страны).

Опыт такого найма и управления в ИТ-индустрии накоплен богатый, и воспользоваться им могут и предприятия других отраслей. Отрадно, что некоторые из них это делают. К примеру, впоследние недели дистанционным наймом сотрудников для их последующей постоянной работы на удаленке занимаются бизнесы, никогда не делавшие это ранее, например, банки. Уверена, что аналогичное решение примут и другие структуры, тем более что список возможных должностей, которые можно заместить такими специалистами, весьма широк.

Но логичным остается вопрос о том, что же делать с новичками. Если базовое обучение и знакомство с коллегами еще можно организовать на удаленке, то способ «делай, как я» становится нереален. Молодежь, оставшаяся без менторинга, теряет возможность быстро выходить на уровень самостоятельного специалиста. И тут на помощь может прийти та самая гибридная модель, когда часть работы происходит в офисных стенах. Второй способ — использовать больше облачных систем, благодаря которым сотрудник фактически может в режиме реального времени смотреть, что делает его наставник, и учиться «на лету» выполнять такую же задачу.

**Новые офисные пространства**

Еще одно требование времени — пересмотр концепции офисных пространств. Часть сотрудников теперь будет работать дома. Это значит, что офисы утратят свою роль места совместной работы. Персонал соберется вместе только в случае необходимости, а для взаимодействия будут использоваться технологии, ведь рынок сегодня предлагает множество решений, предназначенных для организации удаленной работы.

Означает ли это, что компаниям предстоит автоматически сократить и площадь своих офисов? Не думаю. Скорее речь идет о пересмотре их назначения и роли. Они станут местом разработки корпоративных инноваций, где сотрудники могут собраться, чтобы провести мозговой шторм, обменяться мнениями, получить новые знания и навыки, опробовать технические новинки. Кроме этого, офис можно рассматривать как площадку для проведения бизнес-игры, корпоративного тимбилдинга или группового тренинга.

**Пересмотр отношения к бизнес-поездкам и мероприятиям**

Новый взгляд на бизнес-поездки и корпоративные ивенты тоже неизбежен. Это, пожалуй, не меньший источник трудностей, связанных с эпидемической безопасностью, чем работа в офисе.

Командировки всегда имели две составляющие. Если первая соответствовала целям бизнеса, то вторая была мотиватором для сотрудников, давая им возможность совместить работу с развлечением. Сегодня общение с клиентами и коллегами стало дистанционным, а эффект новизны перестал работать. Компаниям предстоит проанализировать свою готовность лишить сотрудников этой привилегии. Теперь надо найти замену бизнес-поездкам: либо менять их формат, либо пересматривать отношение к командировкам, которые могут стать своеобразной формой поощрения.

Впереди очень ответственный этап в жизни любого предприятия. И решающую роль в возвращении к нормальной жизни будет играть самый ценный актив — люди. К прежним укладам ни бизнес в целом, ни сфера управления персоналом вернуться уже не смогут. Изменить подходы к HR предстоит очень быстро, как только сотрудники компаний начнут возвращаться в офисы. И, пока этого не произошло, менеджерам необходимо подготовиться к работе по-новому: выяснить мнение каждого работника, по какому графику ему удобнее работать, обсудить будущие перемены с руководством, наметить план и начать изменения.

**Об авторе. Вера Соломатина** — директор по персоналу компании SAP CIS.

# Что делать бизнесу с «бедным потреблением» в эпоху пандемии

**1 июля 2020**|**Владимир Кулагин**

Коронавирусный кризис резко и, похоже, надолго поменял парадигму взаимодействия между людьми и компаниями, их продуктами и сервисами. Практически все представители сектора b2c — ритейл, банки, телеком, образование и другие — столкнулись с феноменом «бедного потребления». Что можно предпринять в ответ, чтобы восстановить потребительскую активность?

Переменам способствовал ряд факторов. Во-первых, потребители стали ощутимо беднее и сократили траты. Потребление перешло в спящий режим — и по объемам, и по частотности взаимодействия с вендором. Вместо трех-четырех сим-карт от разных операторов используется одна, та же ситуация с банковскими картами. Во-вторых, из-за самоизоляции и массового перехода на удаленную работу потребление в значительной степени перешло в онлайн, что изменило его специфику. Например, образовательные сервисы обратили внимание на то, что классическая, неигровая форма подачи информации работает теперь хуже, чем раньше, а на младших детей не действует вообще. Старая модель привлечения и удержания клиента, основанная на программах лояльности, уже не работает в целом ряде индустрий, например, в телекоммуникациях. Подписочная модель телеком-сервисов и низкая выручка на абонента не позволяет рассчитывать на традиционные факторы успеха. Многие международные операторы, включая Verizon и T-Mobile, уже существенно обновили свои программы лояльности, сделав основным фокусом увеличение lifetime value, основанное на понимании потребностей и интересов каждого абонента. Наступает время новых идей.

**Время против денег**

Когда бонусные системы перестают быть притягательными, зарабатывать становится сложнее: планка вовлечения клиента в продукт или услугу выше. Чтобы надежнее заинтересовать потребителя, вендоры привлекают внимание его семьи, коллег, друзей, начинают учитывать их интересы. Банки, телеком, видео, образовательные сервисы вынуждены менять характер вовлечения: сначала предлагают бесплатный контент, и только когда клиент начинает устойчиво проводить у тебя значимую долю времени, переходят на уровень пополнения баланса или платного контента.

На смену программам лояльности приходят программы вовлечения. Главной ценностью становится не средний чек, а ежедневное потребление. Борьба идет за внимание клиента, за долю в его сутках, а не непосредственно за бумажник. Вовлечение — первый шаг в customer journey. Сначала вовлечь — потом монетизировать. Эту посткороновирусную модель тестируют как базовую многочисленные производители и трансляторы контента по всему миру. Отталкиваясь от новых потребностей клиентов, они создают экосистемы и выпускают на рынок новые продукты и сервисы.

**Вовлечение с увлечением**

Netflix, увеличивший за первый, коронавирусный, квартал 2020 года число платящих пользователей на 8,7% (прирост — рекордные 15,77 млн подписок) продвинул платформу Netflix Party. Сервис дал возможность на карантине смотреть с друзьями один и тот же фильм, он синхронизирует видео и позволяет делиться впечатлениями через чат.

На волне успеха сервиса Zoom в первые пандемические месяцы Facebook запустил Messenger Room — инструмент для виртуальных видеовстреч, в которых может участвовать до 50 человек. Одновременно с этим принадлежащий компании WhatsApp удвоил пропускную способность видеозвонков с четырех до восьми человек. Цель одинаковая — вовлекать больше людей в свои сервисы.

Китайский оператор China Mobile, используя повышенную актуальность медицинской тематики, запустил пользовательскую платформу для дистанционной диагностики и медицинской помощи на базе сетей 5G.

В образовании применяют вовлекающие и удерживающие инструментов — поощрение, микрообучение, геймификацию. За счет микрообучения (уроки разделены на небольшие блоки и упражнения, которые можно выполнить за несколько минут), стимулов и конкурсов у платформы для изучения языков Duolingo теперь более 300 млн пользователей, которые совместно выполнили более 7 млрд упражнений. Цифровые методы тестирования учащихся компании Imbellus напоминают видеоигры: пока игрок выполняет задания, система собирает данные о том, как и почему он принимает решения.

Компании, работающие в сфере компьютерного гейминга, для привлечения аудиторий идут по пути коллабораций. Компьютерная игра Fortnite провела серию виртуальных концертов рэпера Трэвиса Скотта, которые посмотрели 12 млн зрителей по всему миру. Разработчик профессионального оборудования для компьютерных игр Razer вступил в партнерство с ночным клубом Zouk в Сингапуре и теперь проводит онлайн-трансляции клубных мероприятий.

**Экосистемный подход**

Наибольшие шансы на комплексную монетизацию вовлечения оказываются у экосистем. На усилившуюся с началом пандемиии централизацию спроса коммерческий сектор отвечает ростом возможностей потребления в рамках экосистемы. В силу онлайн-тренда на переднем крае оказываются мобильные операторы, вступающие в партнерства с цифровыми компаниями в самых разных сферах бизнеса, от цифрового банковского обслуживания и электронной торговли до OTT-сервисов.

Не случайно самой громкой сделкой последнего времени стала покупка Facebook доли в 9,9% в индийской цифровой платформе Reliance Jio за $ 5,7 млрд. Секрет уникально высокой оценки компании, поднявшей свою капитализацию до $ 65 млрд, в сочетании клиентского массива (388 млн человек — почти каждый третий житель Индии) с широким спектром мобильных приложений (трансляция телеканалов в прямом эфире, фильмы, музыка, журналы, новости, облачное хранилище и мобильные платежи). Несмотря на то, что большинство сервисов на момент покупки в основном генерировало не реальные деньги, а МАU (Monthly Active Users — ежемесячных активных пользователей), Facebook пошел на сделку, фактически купив право развития экосистемы, удовлетворяющей базовые нужды сотен миллионов устойчивых пользователей.

**Лояльность, проснись**

Пандемическая привязанность клиента к бренду или сервису — лояльность особого рода. В значительной степени она случайна: опасаясь заражения, люди делали покупки в ближайшем магазине, а не в том, который им больше нравился. Не исключено, что после снятия карантина они сменят магазин или по крайней мере задумаются об этом. Это вынужденная, «спящая» лояльность, которая тем не менее является удачной возможностью для вендора по вовлечению и удержанию случайного, практически выигранного в «коронавирусной лотерее» клиента.

Формула перевода временной покупательской лояльности из режима pause в режим play двухступенчатая: сначала репутация, потом вовлечение. Репутацию во время пандемии многие, особенно крупные игроки в ритейле, активно формировали: на доброе имя бренда работали установленные в торговых точках санитайзеры, бесплатные одноразовые маски и перчатки для покупателей, дезинфекция помещений. Теперь наступает время активного вовлечения — разработки и запуска соответствующих программ, мотивирующих клиента к долгому и счастливому «браку по расчету».

**Об авторе. Владимир Кулагин** — старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Как найти отличную работу во время кризиса

**30 июня 2020**|**Клаудио Фернандес-Араос**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

По всему миру подскочил уровень безработицы из-за кризиса, вызванного COVID-19 и его экономическими последствиями. Десятки миллионов американцев нуждаются в трудоустройстве, и уровень занятости в стране предположительно будет рекордно низким еще много лет. Во многих других странах ситуация тоже вопиющая. Правительства медлят, снимая ограничения с экономик, чтобы защитить население от второй смертоносной волны инфекции. Если не появится вакцина, в какой-то момент могут понадобиться новые локдауны. Всемирная торговая организация предсказывает, что целое поколение вырастет в условиях самого мощного в истории упадка международной коммерции, а внепартийное Бюджетное управление Конгресса полагает, что экономика США полностью восстановится только к 2030 году (да, через 10 лет).

В начале 1970-х годов Марк Грановеттер провел эпохальное исследование того, как люди находят работу. Его результаты релевантны и сейчас, несмотря на произошедшие существенные изменения в списке профессий и должностей и процессе найма. Изучая соискателей, относящихся к высококвалифицированным, техническим и управленческим кадрам, Грановеттер обнаружил, что большую часть рабочих мест (и особенно хороших) люди получают не откликаясь на вакансии или используя другие официальные средства взаимодействия с работодателями, не отправляя резюме в ответ на объявления о поиске сотрудников (которые тогда публиковались в газетах, а сейчас размещаются в интернете), а через знакомых, рассказавших им о вакансии или порекомендовавших их кому-то внутри организации-работодателя.

Соискатели предпочитали этот подход и отмечали, что он давал им возможность добыть (и передать) больше информации. Те, кто трудоустраивался, также получали в среднем более высокую зарплату и чаще были «очень довольны» своей должностью. Некоторые рабочие места, по словам соискателей, создавались специально под них с учетом их навыков, знаний и опыта. Проработав более 30 лет в сфере поиска руководящих сотрудников, я убедился, что большинство работодателей тоже предпочитает работать именно таким образом.

Однако критически важно понимать, какие из ваших личных контактов — самые полезные. Грановеттер также обнаружил, что более велика вероятность найти работу через знакомых, с которыми вы не контактируете близко, редко разговариваете и работаете в разных сферах. Он обозначил это явление чудесным выражением «сила слабых связей». С тех пор многие другие исследователи подтвердили, что разветвленная сеть личных контактов — лучший инструмент для поиска новой работы. Вы могли познакомиться с этими людьми в своем квартале, вузе или школе, студенческом сообществе, спортивной или досуговой группе или даже в отпуске, где вы пересеклись один раз. Мне кажется, что проработка этих связей — единственная стратегия трудоустройства, которая может позволить вам получить отличную должность в поистине сложные времена, которые мы сейчас переживаем. И прорабатывать их нужно дисциплинированно. Как именно это делать, я расскажу ниже.

**Создайте список контактов**

В первые 20 лет работы консультантом по поиску руководящих сотрудников я старался каждый день находить время, чтобы помочь хотя бы одному человеку, оказавшемуся без работы или желающему ее сменить. В результате я встретился примерно с 4 тыс. соискателей, причем со многими из них — в Аргентине, так как экономика этой страны была в плачевном состоянии. Например, в 2001 году она пережила крупнейший в истории дефолт по государственному долгу, и ее годовой ВВП упал на 30%. Это сопровождалось девальвацией аргентинской валюты на 300%. Вот что я советовал в те страшные дни: «Составьте список из 100 (да, целых ста!) человек, с которыми у вас слабые связи, никак с ними не контактируя». Какой в этом смысл? Во-первых, простая статистика. Возможность того, что каждый из этих людей поможет вам найти идеальную работу, будет очень мала, поэтому нужно сделать много попыток, чтобы повысить вероятность успеха. Во-вторых, что также важно, из-за «слабости» этих связей для вас не будет очевидно, кто именно может помочь лучше всех. Работая над расширением этого списка, вы добавляете туда самых неожиданных людей, в том числе по-настоящему выдающихся. Вполне естественно включить в него бывших начальников, коллег и преподавателей, консультантов, адвокатов, аудиторов, поставщиков, клиентов и так далее. Некоторые будут потенциальными работодателями, другие — источниками информации. Ищите знакомых в тех секторах, которые в ближайшие годы могут быть в лучшем состоянии, а также тех отраслях, где вы очень хотите работать.

Далее расставьте всех людей, включенных в список, по порядку на основании двух факторов — насколько привлекательны возможности, которые могут от них исходить (здесь имеет значение, в какой компании они работают и кем, а также какие у них связи) и насколько они готовы вам помочь (это зависит от качества ваших отношений, какой бы ни была дистанция между вами).

**Выходите на связь**

Возможно, вы предполагаете, что я посоветую вам в первую очередь выйти на связь с человеком, возглавляющим ваш список. Это не так. Начните лучше с десятой строчки или около того. Вы будете нервничать, напрягаться, даже стесняться поначалу, будете совершать ошибки. Поэтому наберитесь уверенности в ходе нескольких переговоров с людьми, которыми вы меньше дорожите, и затем начните общаться с самыми многообещающими знакомыми. Постарайтесь побыстрее проработать первые 30 строк своего списка. В идеале это должно занять не более неделю или двух. (Если за это врмя вам повезет найти больше одной возможности трудоустройства, в идеале стоит рассматривать их все одновременно.)

Конечно, все разговоры будут разными, в зависимости от личностных особенностей каждого человека, исходящих от него возможностей и ваших предшествующих отношений. Но всем нужно откровенно сказать, почему вы вышли на связь, какую должность хотите получить и что можете предложить. Люди, у которых есть положительный опыт работы с вами, с большей вероятностью помогут вам, но они не смогут это сделать, если не будут знать или понимать, что вам нужно и на что вы рассчитываете.

**Завершение процесса**

Принимая решение, когда закончить процесс поисков работы среди знакомых, вы можете совершить две ошибки. Если знакомых, к которым вы обратитесь, будет слишком мало, вы можете не найти ни одной возможности. Если их будет слишком много, вы можете потратить драгоценное время на менее привлекательные возможности, и это помешает вам сосредоточиться на лучших из них. Ключ к успеху здесь — остановиться, когда полученных вами наводок будет хватать для того, чтобы ваши шансы трудоустроиться стали достаточно высоки. Представьте, например, что в результате дисциплинированной работы над списком и переговоров с вошедшими в него людьми вы вышли на трех потенциальных работодателей. Вы предполагаете, что вероятность устроиться к первому из них — 50%, ко второму — 40%, к третьему — 30%. Возможность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве легко рассчитать по формуле «1 минус приведенное произведение дополнительных вероятностей», то есть 1 — (0,5х0,6х0,7) = 79%. Если вы предпочитаете быть на 90% уверенными, что получите работу, вам нужно продолжать контактировать с потенциальными работодателями.

Как правильно оценивать эти возможности? Просто рассуждайте. Если вы один из трех претендентов на должность, вышедших в финал отбора, ваши шансы на успех составляют 1/3, то есть 33%. С другой стороны, некоторые наводки могут оказаться настолько ненадежными, что только одна из 50 приведет к трудоустройству. Это двухпроцентная вероятность. Однако вам не стоит отбрасывать даже такие возможности! Если вы выйдете на связь со 100 потенциальными работодателями, которые могут нанять вас с вероятностью 2%, возможность устроиться хотя бы к одному из них составит 87%, так как 1 — 0,98100 = 87%.

Каждый раз максимально оптимистично оценивайте свои шансы и не слишком беспокойтесь по поводу точности своих прогнозов на данном этапе. Когда вы начнете (или не начнете) получать ответы от каждого из ваших контактов, эти вероятности начнут возрастать (при наличии взаимного интереса) или уменьшаться. В итоге почти все они сведутся к нулю и только немногие станут существенными. Я разработал инструмент, который может помочь вам отслеживать эти изменения. Его можно скачать [**здесь**](https://hbr.org/resources/pdfs/hbr-articles/2020/FernandezAraoz_JOB_SEARCH_TOOL.xlsm).

**Управляйте возможностями**

Можно надеяться, что на данном этапе у вас будет несколько вариантов возможного трудоустройства. Чтобы не растерять эти возможности и в то же время продолжать контактировать с людьми из вашего списка слабых связей, вам нужно проактивно применять результаты каждых многообещающих переговоров, в частности, выходить на связь с теми, кого вам в ходе них порекомендуют. Это может быть непросто! Но и здесь вам поможет инструмент, предложенный выше. Это полностью автоматизированная таблица Excel, включающая в себя ряд интуитивно понятных макросов, которые помогают сортировать контакты по имени, статусу (источники информации или потенциальные работодатели), компании, запланированным действиям и срокам, вероятности трудоустройства и приоритетности. Он также автоматически рассчитает совокупную вероятность трудоустройства хотя бы в одну компанию, чтобы вы могли объективнее оценить, когда переходить от сбора вариантов к завершению этого процесса.

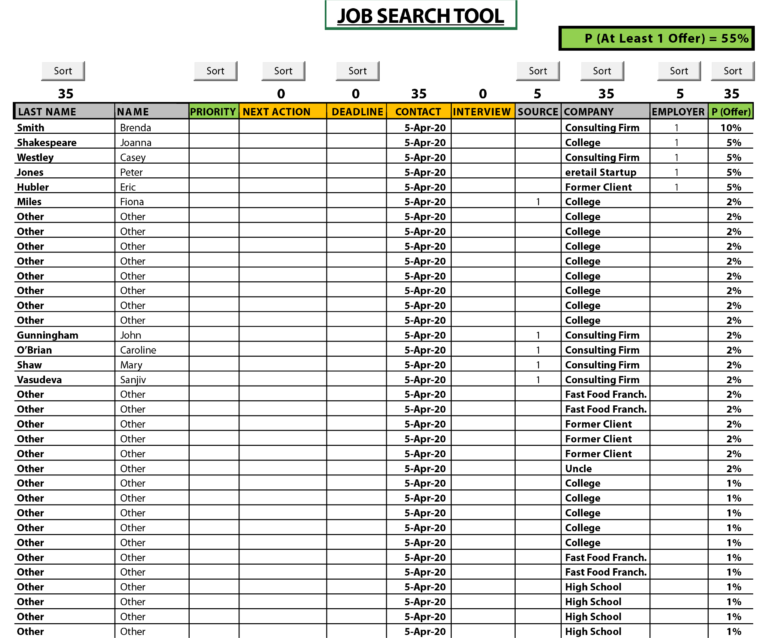
**Финишная прямая**

Общаясь с потенциальными работодателями, вам, конечно, стоит следовать стандартным советам по трудоустройству. Прежде чем отправить свое резюме, обновите его и позаботьтесь о том, чтобы оно выделялось на общем фоне. Перед интервью, которое на данном этапе пандемии, скорее всего, будет виртуальным, ознакомьтесь с передовыми практиками. Подготовьтесь, чтобы рассказать о себе и ответить на вопросы (например, на такие: «Как вы действовали, чтобы преодолеть конфликт/когда возглавляли большую команду/когда руководили инициативой по изменению деятельности компании?»). Готовьтесь и практикуйтесь. Найдите светлую комнату с хорошим освещением и примите в расчет специфические проблемы, которые могут возникнуть во время онлайн-интервью.

Не забудьте тщательно обдумать свои приоритеты, предпочтения и свою высшую цель, а также сопоставить их со всеми потенциальными рабочими местами. Пополняйте список новыми возможностями и задачами по мере продолжения переговоров. Для самых приоритетных потенциальных работодателей составьте достойный список людей, которые могут вас порекомендовать. Сообщите этим людям, что работодатели могут обращаться к ним по поводу вас. Изучите каждую организацию и ее целевые рынки. И, по совету венчурного инвестора Джеффа Бассгэнга, приходите с подарками — например, предложите несколько идей или сделайте что-то в помощь какому-нибудь проекту потенциального работодателя. Так вы продемонстрируете серьезность своих намерений и результаты своей деятельности.

**Комбинированный пример**

Давайте рассмотрим случай Хуаны — вымышленного персонажа, сочетающего в себе особенности нескольких профессионалов, с которыми я работал. Она родилась в США в семье эмигрантов из Мексики, относящейся к рабочему классу. Впервые устроилась на работу в старших классах — в известную сеть быстрого питания. К 19 годам стала менеджером ресторана и поступила учиться на бухгалтера. После выпуска устроилась в консалтинговую фирму из «большой тройки», стала дипломированным бухгалтером-ревизором, затем всего за несколько лет доросла с позиции аналитика до менеджера. В ноябре 2019 года по приглашению одного из клиентов — международной сети отелей — устроилась руководителем его международных проектов в области кадровой аналитики. Затем начался кризис, вызванный COVID-19. Возглавляемый Хуаной проект отменили, и 31 марта ее сократили. У них с мужем две дочери, ипотека и пожилые родители. Ей нужна работа. Неделю она потратила на составление списка контактов. 5 апреля она разослала по электронной почте 35 писем самым очевидным источникам информации и потенциальным работодателям: нескольким менеджерам и коллегам из консалтинговой фирмы, некоторым бывшим преподавателям, дяде и кое-кому из однокурсников. По ее оценкам, вероятность трудоустройства через каждого из этих людей варьировалась в диапазоне от 10 (для ее последнего начальника) до 2% (для большинства контактов). Как видно по представленному ниже снимку экрана компьютера, совокупная вероятность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве от первой группы составляла всего 55%.



Поэтому 10 апреля Хуана написала еще 30 людям из своего списка, в том числе нескольким бывшим начальникам из сети быстрого питания, всем бывшим клиентам из консалтинговой фирмы и еще некоторым знакомым. Тогда совокупная вероятность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве доросла до 78%. Но Хуане этого было мало! 15 апреля она отправила еще шесть писем, в том числе Пабло Родригесу — бывшему директору по кадрам представительства той самой сети быстрого питания в Латинской Америке. Она встретилась с ним всего один раз на международной корпоративной конференции, в ходе которой она получила награду «Лучший менеджер ресторана». Хуана не получила ответа от большинства из 71 адресатов своих писем, но человек десять ответило, в том числе один ее бывший руководитель, который хотел, чтобы она пришла работать в его стартап, специализирующийся на электронной коммерции (возможность устроиться туда она оценила в 40%) и еще один менеджер, пожелавший, чтобы она вернулась в его компанию (35-процентная вероятность трудоустройства). Было и еще три многообещающих возможности.

К 18 апреля, меньше чем через три недели после увольнения Хуаны, верхняя часть ее таблицы, отражающей процесс поиска работы, выглядела так:



Достигнув 93-процентной совокупной вероятности получения работы, Хуана решила перейти от сбора вариантов к завершению процесса. Она рассортировала свои возможности по приоритетности, а не по вероятности получения оффера, и получила следующий результат:



Должность в стартапе в области электронной коммерции, получение которой Хуана считала наиболее вероятным, была для нее привлекательна, потому что она уже работала с основателем этого бизнеса, а также из-за финансовых преимуществ, которые могло дать такое сотрудничество. Однако это было бы рискованное начинание, требующее напряженной работы, в том числе сверхурочной. На втором месте по степени вероятности трудоустройства оказалась консалтинговая фирма, где Хуана работала раньше. Ей нравились сама фирма и коллеги, но политика предприятия подразумевала, что она вернется на прежнюю должность с прежней зарплатой. Кроме того, Хуана не была уверена, что хочет снова работать в консалтинге.

Как ни удивительно, во главе ее рейтинга оказалась альтернатива, предложенная Пабло Родригесом, который за несколько лет до этого ушел из сети быстрого питания в фонд, специализирующийся на поддержке нуждающейся молодежи из Латинской Америки. Эта организация, созданная 15 лет назад и быстро развивающаяся, помогала выпускникам латиноамериканских школ готовиться к трудоустройству, получать и сохранять хорошую работу. Пабло предположил, что Хуана может помочь ему, возглавив цифровую трансформацию фонда, которая позволила бы этой организации существенно расширить охват клиентов (в том числе за счет американцев латиноамериканского происхождения) и одновременно снизить затраты. Эта деятельность подразумевала более низкую зарплату, чем все остальные должности, на которые претендовала Хуана, но позволяла ей работать из дома, вернуться к своим корням и принести пользу латиноамериканскому сообществу.

Хуана сообщила, что очень заинтересована в этой работе, и несколько раз беседовала в Zoom с Пабло, а также генеральным директором и основателем фонда. Она самостоятельно провела исследование потребностей малообеспеченной латиноамериканской молодежи в Южной Америке и США и подготовила подробный план цифровой трансформации. 20 апреля состоялось ее итоговое собеседование, на котором она действовала блестяще. Меньше чем через три недели после сокращения она устроилась на работу, от которой была в восторге.

**Возможностей стало больше**

Грандиозный экономический, социальный и даже геополитический кризис, вторгшийся в нашу жизнь, еще в самом начале. Он будет глубоким, долгим и всеобъемлющим.

Хотя рынок труда в ужасном состоянии, практические условия для поиска новой работы вообще-то улучшились. Большая часть работодателей может — и рассчитывает — провести собеседование с вами виртуально. Если вы трудоустроены и работаете из дома, вы можете сколько угодно контактировать с работодателями, не объясняя, почему вам надо отлучиться из офиса. Если у вас нет работы, вы сможете искать ее по всему миру, так как удаленка стала повсеместной. Локдауны также подарили нам исключительную возможность как следует обдумать и переоценить, что для нас важнее всего. Мы можем творчески переосмыслить свою идентичность и начать движение к улучшенным и счастливым версиям себя. Вероятно, кризис дал вам шанс найти отличную работу, лучше соответствующую вашим талантам, целям, амбициям. Если вы будете следовать описанному выше процессу, эта вероятность станет очень высокой. Он уже помог тысячам людей, которых я консультировал и в легкие, и в трудные времена. Я искренне надеюсь, что он прекрасно сработает и для вас!

**Об авторе. Клаудио Фернандес-Араос (Claudio Fernández-Aráoz)** — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, автор книги It’s Not the How or the What but the Who (Harvard Business Review Press, 2014; российское издание — «Окружи себя лучшими», МИФ, 2016). Более 30 лет работал в фирме Egon Zehnder, специализирующейся на поиске руководящих сотрудников, в качестве партнера и члена исполнительного комитета.

# «Нас ждет революция в сфере занятости»

**29 июня 2020**|**Юлия Фуколова**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

Пандемия коронавируса и режим самоизоляции изменили бизнес. Компании привыкли к удаленной работе и готовы и дальше ломать привычные схемы. О том, где искать резервы эффективности, почему современные организации похожи на гибридный автомобиль и что дает анализ цифровых следов сотрудников, «HBR Россия» рассказал управляющий партнер TalentTech, в недавнем прошлом — заместитель генерального директора по персоналу «Севергрупп» Андрей Митюков.

**HBR Россия: В России снимают ограничения на передвижения, многие компании снова открываются. Что изменится в работе организаций?**

**Митюков:** Компании будут делать выводы из этой ситуации. 8 марта страна жила в одной реальности, а 9 мая встречала уже в другой — организация, которая хочет выжить в такой быстро меняющейся среде, сама должна меняться. Рядовые сотрудники со временем забудут об этом сложном периоде, но генеральные директора и HR-менеджеры не забудут ничего. У них шок просто так не пройдет, и бизнес ждет революция в производительности труда, в особенности офисного персонала. Многие предприниматели уже сейчас думают: зачем мне люди в офисе? Зачем мне вообще офис? Зачем мне вообще люди? По данным Росстата, в России около 75 млн трудоспособных людей, из них 60 млн заняты в бизнесе и на госпредприятиях. По оценке аналитиков, 15 млн — это офисные сотрудники. И если до самоизоляции в дистанционном формате работали только 5% из них, то за этот и следующий год на «удаленку» могут перейти уже 20—30% офисных сотрудников. Технологии были разработаны давно, но далеко не все хотели ими пользоваться. А сейчас произошел толчок, который сломал старые привычки.

Нас ждет революция и в сфере занятости. Многие компании научились управлять удаленными сотрудниками, и теперь им будет значительно проще нанимать людей из других регионов, в том числе фрилансеров.

**А что будет с «синими воротничками»?**

Промышленные компании не останавливали работу, но у них свои риски. Например, на смену выходит 200 человек, и если кто-то из них заразился коронавирусом, нужно всех отправлять на карантин. Где взять новых сотрудников? Фактически человеческий фактор может мешать стабильной работе предприятия. В России сравнительно недорогая рабочая сила, поэтому проекты, связанные с автоматизацией, внедрялись при условии короткого срока окупаемости. Теперь же, когда существуют риски заражения, автоматизация станет более востребованной.

**Как самоизоляция отразилась на психологическом состоянии сотрудников?**

Люди стали более тревожными — они переживают за свое здоровье и своих близких. Как правило, на «удаленке» сотрудники начинают быстрее выгорать, даже самые вовлеченные. Сначала у многих существенно повысилась производительность, но третья и четвертая неделя стали критическими — люди почувствовали психологическую опустошенность, им не хватает живого общения. Помогают постоянные контакты с руководителем, ежедневные созвоны с командой, коллегами, друзьями. Важно проводить онлайн-встречи не только по деловым вопросам, но и на отвлеченные темы. Мы, например, даже зарядку совместно делали. А еще руководитель должен вникать, как живут его подчиненные. Некоторым не­удобно работать в маленькой квартире, когда рядом бегают дети, поэтому им можно разрешить отложить дела до вечера, когда дома станет тихо. Развивающие курсы и тренинги — еще один способ вывести людей из тревожного состояния и подготовить к новым вызовам.

**Люди опасаются не только за здоровье — они боятся, что их уволят, снизят зарплату.**

К сожалению, увольнения уже идут, предприятия закрываются. В 2009 году количество безработных в России достигло рекордного значения — 6,37 млн человек, или 8,4% экономически активного населения страны. Этот сценарий может повториться. Но есть сферы, где бизнес, наоборот, растет — логистика, образование, ИТ и проч. Некоторые компании сейчас практикуют обмен персоналом, люди смогли найти работу в других местах. У нас есть платформа, на которой компании из пострадавших отраслей бесплатно и с согласия сотрудников размещают о них данные, а те, у кого потребность в новых кадрах, могут их нанять. Робот на базе искусственного интеллекта распределяет людей по горящим вакансиям.

**В нынешних условиях работодатели, видимо, будут предпочитать фрилансеров?**

Подобный формат сотрудничества будет развиваться активнее, чем раньше. В мае на бирже фриланса FL.ru число регистраций фрилансеров выросло в 3,5 раза, заказчиков — в 2,8 раза по сравнению с маем прошлого года, а общее количество заказов — на 60%. Думаю, тренд сохранится, и не только потому, что люди теряют работу. Как писал Дэниел Пинк в книге «Нация свободных агентов», профессионалы хотят сами управлять своей загрузкой. В 2009 году уровень безработицы в США был одним из самых высоких, как и число фрилансеров. Но когда безработица снизилась в два раза, количество фрилансеров не уменьшилось, просто их приток замедлился. Многие компании привлекают людей на проекты, это способ снижения издержек — для выполнения редких непрофильных задач держать сотрудника в штате невыгодно.

**«Лидер должен обслуживать командиров спецназа»**

**Что должна делать компания, чтобы выжить после кризиса?**

Недавно мы проводили дискуссию с университетом Alibaba о том, как организация должна действовать в кризис. Прозвучала фраза: «Нужно долго целиться, а потом стрелять», в смысле присматриваться к рынкам, к разным возможностям, выдвигать гипотезы. А сейчас нужно сначала стрелять, а потом целиться, то есть быть максимально гибкими и оперативно подстраиваться под ситуацию. Скорее всего, клиенты пока не заплатят, потому что у многих нет денег, но если ты понял их реальные потребности, то сможешь сделать полноценный продукт и позже на нем заработать.

Компании, которые хотят добиться успеха, должны внедрять децентрализованный способ управления. Тех, кто не успел или не смог это сделать, ждет грустное будущее. Давайте проиллюстрирую на примере армии. Прежние подходы, которые помогали выигрывать войны в прошлом, устарели. Боевые действия теперь ведут не огромные армии, а небольшие группы спецназа. События на поле боя развиваются так быстро, что штаб не способен адекватно реагировать. Задача стратегического командования — максимально собрать данные из театра военных действий, проанализировать их, а затем вооружить этой информацией командира спецназа, который будет самостоятельно принимать решения. В бизнесе происходит точно так же. Современная компания — это стратегический центр, все данные собираются и обрабатываются на цифровой платформе, а группы продуктового спецназа обладают необходимыми полномочиями и действуют автономно в своем театре экономических действий.

**Каким должен быть лидер в децентрализованной структуре?**

Концепция «лидерство как служение» наилучшим образом описывает суть децентрализованных организаций. Руководитель компании не раздает команды — он фактически наставник, коуч. Его ключевая задача — найти правильный талант, поставить перед ним цель, а потом снабжать максимальным количеством данных, помогать советами, подключать необходимые ресурсы. Иными словами, лидер должен подбирать и обслуживать командиров продуктового спецназа.

**Российские руководители чаще выбирают другую модель — в противовес свободе и гибкости они насаждают иерархию и тотальный контроль, особенно во время кризиса.**

Думаю, что в современной организации должны успешно уживаться обе формы жизни. Как в диалектике — закон единства и борьбы противоположностей. Если в децентрализованной структуре не заниматься сбором данных, их анализом и выдачей рекомендаций, она обречена на провал. Современную организацию можно сравнить с гибридным автомобилем. Когда машина едет медленно или стоит в пробке, лучше всего электрический двигатель — он экологичный, рачительно тратит энергию. А для передвижения по скоростному шоссе на большие расстояния выгоднее двигатель внутреннего сгорания. Во многих компаниях тоже есть противоположные функции — run («беги») и change («меняй»), в России одним из первых их начал выделять Сбербанк (см. интервью с Германом Грефом в «HBR Россия» за январь — февраль 2016 г.). Структуры run занимаются поддержанием текущего бизнеса — здесь понятно, что делать, кто за что отвечает, очень быстрая обратная связь. Для решения таких задач нет ничего лучше иерархии. Мне лично очень нравятся иерархии, но они должны быть правильно выстроены. Например, в «Северстали» мы во многом использовали элементы концепции Requisite Organization (см. «HBR Россия» за июнь 2017 г.).

Что касается направления change, то его задача — запуск новых проектов, создание инноваций. Поначалу эти сотрудники часто не знают, как будет выглядеть окончательная версия продукта, постоянно взаимодействуют с клиентом, быстро вносят изменения. В условиях иерархии вести такую работу сложно или вообще невозможно, поэтому в change используют методологию эджайл.

**А как «поженить» две противоположные культуры в рамках одной организации?**

Это, пожалуй, главный вызов для лидеров. У каждой функции своя иммунная система, и run обычно берет верх над change. Нужно найти лекарство, которое сделает иммунный ответ адекватным. Во-первых, организации должны разделить две эти функции. Например, в «Северстали» из 50 тыс. человек примерно 1% занимается change — отвечают за создание продуктов и структур, которые будут определять будущее компании. А во-вторых, два направления должны регулярно «переопыляться». В «Северстали» примерно 4,5 тыс. сотрудников, которые, работая в run, периодически привлекаются к проектам в change. И на­оборот, люди из change регулярно погружаются в процессы run, чтобы понять, как там будут применять то новое, что они придумают. Наконец, обе функции должны взаимодействовать в одной цифровой платформе, куда стекаются и обрабатываются все данные.

**«Держать людей для выполнения рутинных операций невыгодно»**

**Известный HR-эксперт Джош Берсин говорил, что в кризис 2008 года бизнес спасали финансовые директора, а в кризис 2020-го компании спасут HR-директора. Вы с этим мнением согласны?**

Кризис 2008 года действительно был связан с кризисом мировых финансовых рынков, финансовую систему пришлось ремонтировать и переосмысливать. Но компании спасали не только финансисты — «эйчарам» тоже пришлось серьезно поработать. Сейчас бизнес очень зависит от людей. Компании перестраиваются слишком медленно, они хотели бы реализовывать новые стратегии, но для этого им не хватает новых компетенций. Задача HR — привлечь или развить таланты, чтобы компания получила нужные компетенции.

**Какой основной вызов сейчас стоит перед HR-директорами?**

Главный вызов в том, что производительность труда растет в два-три раза медленнее, чем стоимость человеческого капитала. Я часто общаюсь с HR-специалистами, и многие из них говорят, что за последние три года фонд оплаты труда в пересчете на одного сотрудника вырос на 15—30%. При этом производительность труда выросла на единицы процентов. Кризис, конечно, наведет порядок, но проблема остается — держать людей для выполнения рутинных операций невыгодно. Та же проблема и в HR. Специалистов, которые способны работать с направлением change, на рынке немного, и стоимость их труда заметно выросла. Привычные HR-инструменты, созданные для повышения эффективности run, уже не дают нужного результата, поэтому пришло время переосмыслить набор HR-процессов и инструментов.

**Как HR-департаменты собираются повышать свою эффективность?**

Более 20 лет назад американский профессор Дейв Ульрих описал классическую структуру HR-функции в организации. Он выделил три составляющих — бизнес-партнерство, центр экспертизы и общий центр обслуживания, в который передают все стандартные операции. Для повышения эффективности в направлении run HR-сервисы нужно максимально автоматизировать. Искусственный интеллект способен на высочайшем уровне решать HR-задачи, и тогда потребность в «кожаном» интеллекте, как некоторые специалисты по ИИ называют живых людей, уменьшится.

Многие HR-менеджеры слишком погружены в стандартные процессы, у них не хватает ресурсов, чтобы уделять достаточно внимания направлению change. Здесь нужны HR-сервисы иного рода, важен персональный подход. Например, в ИТ-бизнесе, где большинство сотрудников занимаются новыми продуктами, на одного HR-менеджера приходится сейчас 40—50 человек, а не 100 и не 1000, как в других индустриях. Чтобы не наращивать численность HR-департамента, его сотрудники должны работать в формате эджайл. То есть работать с большим потоком задач от бизнеса, гибко привлекать новые, зачастую очень дорогие компетенции внутри организации и за ее пределами, умело управлять проектами. Кроме того, участвовать в работе кросс-дисциплинарных продуктовых команд, помогать им настраивать мотивацию и т. д.

**Что еще изменится в работе HR-департамента?**

В ряде HR-процессов произойдут фундаментальные изменения, и компании, которые их внедрят, будут значительно успешнее, в том числе на «удаленке». Например, планирование человеческого капитала. Структуры change появляются в компании, когда она начинает делать то, чего раньше никогда не делала. Скажем, металлургический комбинат решил идти в новую нишу и выпускать стальные стены для быстровозводимых домов. Первый вопрос, который задает CEO, — есть ли у компании технологические ресурсы. А второй вопрос — про компетенции. Если HR знает, где взять людей с нужными компетенциями и сколько они стоят, то финансисты начнут просчитывать новую бизнес-модель. Причем HR должен действовать превентивно, а не ждать, когда к нему обратятся и спустят ТЗ. Начинать новый проект, не имея людей, это сегодня колоссальный риск. Далеко не все HR-службы способны решать такие задачи. Мы уже видим серьезное обновление в составе HR-директоров крупных компаний, и эта тенденция сохранится в ближайшие 2—3 года.

**Где HR должен сегодня искать людей с нужными компетенциями?**

Важно использовать известные источники кандидатов и искать новые. В основном, это сайты вакансий, социальные сети, профессиональные и научные сообщества, рекомендации текущих сотрудников. Хорошо работает нетворкинг, когда успешных кандидатов рекомендуют коллеги по цеху. Особое значение приобретают экспертные сети, которые позволяют под любой запрос найти и привлечь на проект опытного профессионала, обучить под его руководством собственных сотрудников. Некоторые компании используют сообщества выпускников консалтинговых компаний или развивают экспертную сеть внутри.

**А что изменится в управлении эффективностью сотрудников?**

Прежний цикл управления эффективностью уже умер. Раньше руководитель раз в год встречался с каждым сотрудником, ставил цель, согласовывал план развития, затем через год они встречались снова и подводили итоги. Теперь цикл стал намного короче, потому что за год бизнес-среда меняется кардинально. Но главное, в оценке персонала сместился фокус. Последние 20 лет компании оценивали индивидуальные KPI, а сейчас анализируют результаты групповой работы, и это смена парадигмы. Так происходит у большинства компаний, у которых есть направление change. Команды сами обсуждают, что у них получилось, что нет, какие надо извлечь уроки, их участники договариваются и берут на себя определенные обязательства. А индивидуальные встречи с руководителем теперь посвящены не столько итогам работы, сколько обсуждению того, как у сотрудника складываются взаимоотношения в команде, что ему мешает, нужна ли какая-то поддержка и т. д. Такой подход требует определенных культурных изменений в организации.

**Что еще важно учитывать в работе с подразделениями, которые запускают инновации?**

Очень важны вовлеченность людей и атмосфера в команде. Бонусы, правильные начальники, правильная рабочая среда — это гигиенические базовые требования. Эффективность сейчас зависит от другого: сотрудники должны ощущать драйв от того, что они делают, им нужен особый смысл в работе. Кроме того, людей, создающих инновации, мотивирует работа в автономных командах — они хотят самостоятельно принимать основные решения и наращивать свой профессионализм. Наконец, им важна эмоциональная валидация — признание своих и командных достижений профессиональным сообществом.

**«Дрожь берет от тех возможностей, которые нас ждут»**

**Вы говорили про цифровые платформы как основной элемент децентрализованных организаций. Насколько компании преуспели в их создании?**

Цифровизация помогает организациям стать успешнее за счет двух факторов — прозрачность процессов и увеличение скорости. Компании, которые изначально не были цифровыми, более или менее научились в диджитал-­формате планировать производство, взаимодействовать с клиентами. Подключили к оборудованию контроллеры, датчики, счетчики, накапливают статистику. Бизнес использует эти данные для улучшения взаимоотношений с внешним миром, но пока слабо опирается на них, когда речь идет о внутренних управленческих процессах. То есть как оцифровать станок, компания понимает — есть соответствующие инструменты и технологии, инженеры и дата-аналитики. Но работать с данными должны не только «айтишники», но и все сотрудники. Ни оператор станка, ни его руководитель часто не имеют доступа к данным, а если и имеют, то не понимают, что с ними делать. Во многих организациях отсутствует цифровая культура как таковая, а многим людям не хватает даже элементарных цифровых навыков.

**Каких, например?**

Есть четыре блока базовых навыков. Первый — кибербезопасность, или кибергигиена. В цифровой среде каждый твой шаг может быть доступен всем, поэтому надо понимать, как защищать свои действия и хранить информацию, чтобы случайно не подкормить ею конкурентов или хакеров. Второй блок — навыки работы с данными. Важно понимать, как они накапливаются, как их использовать, превращать в новые знания и на их основе принимать решения. Третий блок — навыки цифрового взаимодействия. Работа в децентрализованных организациях подразумевает цифровые методы управления людьми. Например, раньше таск-трекеры (программы, отслеживающие выполнение задач) использовали в основном ИТ-компании, а сейчас они есть практически у всех бизнесов, имеющих направление change. В этих программах планируют текущие задачи, отмечают выполненные, есть также корпоративные мессенджеры, где участники команд коммуницируют между собой. Наконец, четвертый блок — навыки управления проектами. На базовом уровне нужно уметь четко ставить цели, оценивать риски, назначать ответственных и описывать результаты работы. На среднем — организовать работу по конкретной методологии (эджайл, скрам, канбан и т. д.). Менеджерам высшего звена было бы неплохо разбираться во всех методах, чтобы выбрать оптимальный. Этим навыкам людей тоже надо учить.

**Многие руководители признаются, что цифровое взаимодействие их не устраивает, им важен личный контакт с командой.**

Это распространенная проблема — если руководитель не видит своих людей, он их не может контролировать и считает, что они где-то недорабатывают. Цифровое взаимодействие выстраивает систему, когда компании все равно, где находится сотрудник. В таск-трекерах видно, кто что делает, какие результаты. А для поклонников тотального контроля существуют инструменты прокторинга, которые позволяют следить за действиями пользователя в режиме реального времени.

**А как обстоят дела с цифровизацией HR-процессов? В прошлом году SAP совместно с Deloitte проводили исследование, и результаты у российских компаний получились довольно скромные.**

Сегодня все, кто разрабатывает цифровые сервисы, должны понимать — будущее за решениями, которые спроектированы не для эйчаров, а для руководителей и сотрудников. Именно они будут основными пользователями, а HR участвует лишь в настройке, задает определенные сценарии. Без цифровых данных сегодня невозможно управлять многими HR-процессами. Например, в последнее время происходит интеграция обучения и работы. У сотрудника возникает какая-то задача, и цифровая платформа тут же подтягивает релевантный контент, который нужно изучить для ее выполнения. Наши клиенты уже пользуются большей частью элементов этой системы.

**Компании уже научились делать выводы, анализируя цифровые следы сотрудников?**

Чтобы искусственный интеллект давал правильные предсказания, алгоритм нужно обучать на большом объеме данных, а их сбор начался не так давно. Но уже сейчас аналитика может многое подсказывать организациям — например, что в команде назревают неконструктивные конфликты или сколько персонала нужно компании. Для массовых категорий сотрудников в рознице есть проекты кадрового планирования, когда ИИ рекомендует, сколько людей выводить на смену.

Обычно HR-аналитики используют несколько источников данных — демографическую информацию, поведение, результаты работы, итоги различных внутренних опросов (например, «360 градусов») и даже эмоции. Некоторые компании ставят камеры на входе в офис и замеряют, как часто человек улыбается. Если сопоставить количество улыбок с эффективностью сотрудника, можно выявить определенные закономерности. Поверьте, года через три мы получим много интересных кейсов — даже дрожь берет от тех возможностей, которые нас ждут.

**В каких HR-областях стоит ждать внедрения новых технологий?**

Я бы выделил две основные области. Во-первых, это все, что связано с повышением эффективности работы: подбор людей в команду, их развитие и т. д. А во-вторых, разные прикладные решения: автоматизация рекрутмента, дистанционная оценка, адаптация новичков и ряд других. Робот в тысячу раз быстрее живого человека проанализирует резюме, сможет по видеоинтервью сделать выводы о способностях человека, к чему он предрасположен. Новый сотрудник в компании использует специальное приложение и получает цифровые подсказки, что ему делать на следующем этапе, куда обращаться. Это существенно разгружает его наставника, руководителя и HR. Искусственный интеллект запомнит, как компания заполняет вакансии и обучает людей, и будет подсказывать, сколько времени потребуется на подбор нового человека в команду и когда он выйдет на полную мощность.

Технологии помогут компаниям и самим сотрудникам выстраивать карьерные траектории. Скажем, компания видит, какими компетенциями обладают ее сотрудники, и будет точечно подбирать людей для выполнения конкретных задач. Точно так же сам сотрудник сможет выбирать, куда он хочет расти, каких компетенций ему не хватает и какие курсы надо пройти для устранения пробелов. Думаю, очень скоро подобные системы появятся на рынке — весь вопрос в том, чтобы «накормить» их достаточным количеством данных.

*Беседовала****Юлия Фуколова****— старший редактор журнала «Harvard Business Review Россия».*

# Как найти отличную работу во время кризиса

**30 июня 2020**|**Клаудио Фернандес-Араос**

***От редакции.****Эту статью и другие материалы, опубликованные в рубрике*[***«2020: Уроки стойкости»***](https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/uroki-stoikosti-2020)*, вы можете читать бесплатно. Если наш контент помогает вам преодолевать трудности нынешнего кризиса, лучший способ поддержать HBR Россия —*[***оформить подписку.***](https://hbr-russia.ru/podpiska)

По всему миру подскочил уровень безработицы из-за кризиса, вызванного COVID-19 его экономическими последствиями. Десятки миллионов американцев нуждаются в трудоустройстве, и уровень занятости в стране предположительно будет рекордно низким еще много лет. Во многих других странах ситуация тоже вопиющая. Правительства медлят, снимая ограничения с экономик, чтобы защитить население от второй смертоносной волны инфекции. Если не появится вакцина, в какой-то момент могут понадобиться новые локдауны. Всемирная торговая организация предсказывает, что целое поколение вырастет в условиях самого мощного в истории упадка международной коммерции, а внепартийное Бюджетное управление Конгресса полагает, что экономика США полностью восстановится только к 2030 году (да, через 10 лет).

В начале 1970-х годов Марк Грановеттер провел эпохальное исследование того, как люди находят работу. Его результаты релевантны и сейчас, несмотря на произошедшие существенные изменения в списке профессий и должностей и процессе найма. Изучая соискателей, относящихся к высококвалифицированным, техническим и управленческим кадрам, Грановеттер обнаружил, что большую часть рабочих мест (и особенно хороших) люди получают не откликаясь на вакансии или используя другие официальные средства взаимодействия с работодателями, не отправляя резюме в ответ на объявления о поиске сотрудников (которые тогда публиковались в газетах, а сейчас размещаются в интернете), а через знакомых, рассказавших им о вакансии или порекомендовавших их кому-то внутри организации-работодателя.

Соискатели предпочитали этот подход и отмечали, что он давал им возможность добыть (и передать) больше информации. Те, кто трудоустраивался, также получали в среднем более высокую зарплату и чаще были «очень довольны» своей должностью. Некоторые рабочие места, по словам соискателей, создавались специально под них, с учетом их навыков, знаний и опыта. Проработав более 30 лет в сфере поиска руководящих сотрудников, я убедился, что большинство работодателей тоже предпочитает работать именно таким образом.

Однако критически важно понимать, какие из ваших личных контактов — самые полезные. Грановеттер также обнаружил, что более велика вероятность найти работу через знакомых, с которыми вы не контактируете близко, редко разговариваете и работаете в разных сферах. Он обозначил это явление чудесным выражением «сила слабых связей». С тех пор многие другие исследователи подтвердили, что разветвленная сеть личных контактов — лучший инструмент для поиска новой работы. Вы могли познакомиться с этими людьми в своем квартале, вузе или школе, студенческом сообществе, спортивной или досуговой группе или даже в отпуске, где вы пересеклись один раз. Мне кажется, что проработка этих связей — единственная стратегия трудоустройства, которая может позволить вам получить отличную должность в поистине сложные времена, которые мы сейчас переживаем. И прорабатывать их нужно дисциплинированно. Как именно это делать, я расскажу ниже.

**Создайте список контактов**

В первые двадцать лет работы консультантом по поиску руководящих сотрудников я старался каждый день находить время, чтобы помочь хотя бы одному человеку, оказавшемуся без работы или желающему ее сменить. В результате я встретился примерно с 4 тыс. соискателей, причем со многими из них — в Аргентине, так как экономика этой страны была в плачевном состоянии. Например, в 2001 году она пережила крупнейший в истории дефолт по государственному долгу, и ее годовой ВВП упал на 30%. Это сопровождалось девальвацией аргентинской валюты на 300%. Вот что я советовал в те страшные дни: «Составьте список из 100 (да, целых ста!) человек, с которыми у вас слабые связи, никак с ними не контактируя». Какой в этом смысл? Во-первых, простая статистика. Возможность того, что каждый из этих людей поможет вам найти идеальную работу, будет очень мала, поэтому нужно сделать много попыток, чтобы повысить вероятность успеха. Во-вторых, что также важно, из-за «слабости» этих связей для вас не будет очевидно, кто именно может помочь лучше всех. Работая над расширением этого списка, вы добавляете туда самых неожиданных людей, в том числе по-настоящему выдающихся. Вполне естественно включить в него бывших начальников, коллег и преподавателей, консультантов, адвокатов, аудиторов, поставщиков, клиентов и так далее. Некоторые будут потенциальными работодателями, другие — источниками информации. Ищите знакомых в тех секторах, которые в ближайшие годы могут быть в лучшем состоянии, а также тех отраслях, где вы очень хотите работать.

Далее расставьте всех людей, включенных в список, по порядку на основании двух факторов — насколько привлекательны возможности, которые могут от них исходить (здесь имеет значение, в какой компании они работают и кем, а также какие у них связи) и насколько они готовы вам помочь (это зависит от качества ваших отношений, какой бы ни была дистанция между вами).

**Выходите на связь**

Возможно, вы предполагаете, что я посоветую вам в первую очередь выйти на связь с человеком, возглавляющим ваш список. Это не так. Начните лучше с десятой строчки или около того. Вы будете нервничать, напрягаться, даже стесняться поначалу, будете совершать ошибки. Поэтому наберитесь уверенности в ходе нескольких переговоров с людьми, которыми вы меньше дорожите, и затем начните общаться с самыми многообещающими знакомыми. Постарайтесь побыстрее проработать первые 30 строк своего списка. В идеале это должно занять не более неделю или двух. (Если за это врмя вам повезет найти больше одной возможности трудоустройства, в идеале стоит рассматривать их все одновременно.)

Конечно, все разговоры будут разными, в зависимости от личностных особенностей каждого человека, исходящих от него возможностей и ваших предшествующих отношений. Но всем нужно откровенно сказать, почему вы вышли на связь, какую должность хотите получить и что можете предложить. Люди, у которых есть положительный опыт работы с вами, с большей вероятностью помогут вам, но они не смогут это сделать, если не будут знать или понимать, что вам нужно и на что вы рассчитываете.

**Завершение процесса**

Принимая решение, когда закончить процесс поисков работы среди знакомых, вы можете совершить две ошибки. Если знакомых, к которым вы обратитесь, будет слишком мало, вы можете не найти ни одной возможности. Если их будет слишком много, вы можете потратить драгоценное время на менее привлекательные возможности, и это помешает вам сосредоточиться на лучших из них. Ключ к успеху здесь — остановиться, когда полученных вами наводок будет хватать для того, чтобы ваши шансы трудоустроиться стали достаточно высоки. Представьте, например, что в результате дисциплинированной работы над списком и переговоров с вошедшими в него людьми вы вышли на трех потенциальных работодателей. Вы предполагаете, что вероятность устроиться к первому из них — 50%, ко второму — 40%, к третьему — 30%. Возможность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве легко рассчитать по формуле «1 минус приведенное произведение дополнительных вероятностей», то есть 1 — (0,5х0,6х0,7) = 79%. Если вы предпочитаете быть на 90% уверенными, что получите работу, вам нужно продолжать контактировать с потенциальными работодателями.

Как правильно оценивать эти возможности? Просто рассуждайте. Если вы один из трех претендентов на должность, вышедших в финал отбора, ваши шансы на успех составляют 1/3, то есть 33%. С другой стороны, некоторые наводки могут оказаться настолько ненадежными, что только одна из 50 приведет к трудоустройству. Это двухпроцентная вероятность. Однако вам не стоит отбрасывать даже такие возможности! Если вы выйдете на связь со 100 потенциальными работодателями, которые могут нанять вас с вероятностью 2%, возможность устроиться хотя бы к одному из них составит 87%, так как 1 — 0,98100 = 87%.

Каждый раз максимально оптимистично оценивайте свои шансы и не слишком беспокойтесь по поводу точности своих прогнозов на данном этапе. Когда вы начнете (или не начнете) получать ответы от каждого из ваших контактов, эти вероятности начнут возрастать (при наличии взаимного интереса) или уменьшаться. В итоге почти все они сведутся к нулю и только немногие станут существенными. Я разработал инструмент, который может помочь вам отслеживать эти изменения. Его можно скачать [**здесь**](https://hbr.org/resources/pdfs/hbr-articles/2020/FernandezAraoz_JOB_SEARCH_TOOL.xlsm).

**Управляйте возможностями**

Можно надеяться, что на данном этапе у вас будет несколько вариантов возможного трудоустройства. Чтобы не растерять эти возможности и в то же время продолжать контактировать с людьми из вашего списка слабых связей, вам нужно проактивно применять результаты каждых многообещающих переговоров, в частности, выходить на связь с теми, кого вам в ходе них порекомендуют. Это может быть непросто! Но и здесь вам поможет инструмент, предложенный выше. Это полностью автоматизированная таблица Excel, включающая в себя ряд интуитивно понятных макросов, которые помогают сортировать контакты по имени, статусу (источники информации или потенциальные работодатели), компании, запланированным действиям и срокам, вероятности трудоустройства и приоритетности. Он также автоматически рассчитает совокупную вероятность трудоустройства хотя бы в одну компанию, чтобы вы могли объективнее оценить, когда переходить от сбора вариантов к завершению этого процесса.

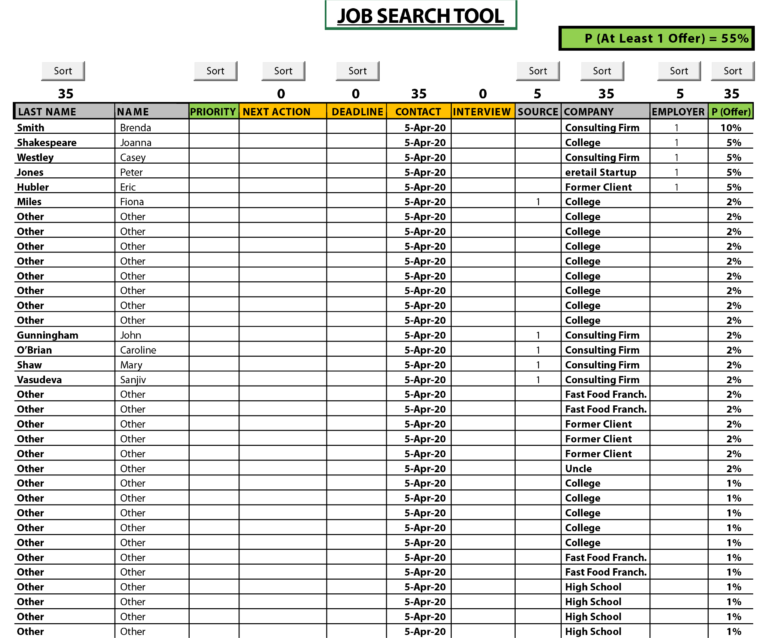
**Финишная прямая**

Общаясь с потенциальными работодателями, вам, конечно, стоит следовать стандартным советам по трудоустройству. Прежде чем отправить свое резюме, обновите его и позаботьтесь о том, чтобы оно выделялось на общем фоне. Перед интервью, которое на данном этапе пандемии, скорее всего, будет виртуальным, ознакомьтесь с передовыми практиками. Подготовьтесь, чтобы рассказать о себе и ответить на вопросы (например, на такие: «Как вы действовали, чтобы преодолеть конфликт/когда возглавляли большую команду/когда руководили инициативой по изменению деятельности компании?»). Готовьтесь и практикуйтесь. Найдите светлую комнату с хорошим освещением и примите в расчет специфические проблемы, которые могут возникнуть во время онлайн-интервью.

Не забудьте тщательно обдумать свои приоритеты, предпочтения и свою высшую цель, а также сопоставить их со всеми потенциальными рабочими местами. Пополняйте список новыми возможностями и задачами по мере продолжения переговоров. Для самых приоритетных потенциальных работодателей составьте достойный список людей, которые могут вас порекомендовать. Сообщите этим людям, что работодатели могут обращаться к ним по поводу вас. Изучите каждую организацию и ее целевые рынки. И, по совету венчурного инвестора Джеффа Бассгэнга, приходите с подарками — например, предложите несколько идей или сделайте что-то в помощь какому-нибудь проекту потенциального работодателя. Так вы продемонстрируете серьезность своих намерений и результаты своей деятельности.

**Комбинированный пример**

Давайте рассмотрим случай Хуаны — вымышленного персонажа, сочетающего в себе особенности нескольких профессионалов, с которыми я работал. Она родилась в США в семье эмигрантов из Мексики, относящейся к рабочему классу. Впервые устроилась на работу в старших классах — в известную сеть быстрого питания. К 19 годам стала менеджером ресторана и поступила учиться на бухгалтера. После выпуска устроилась в консалтинговую фирму из «большой тройки», стала дипломированным бухгалтером-ревизором, затем всего за несколько лет доросла с позиции аналитика до менеджера. В ноябре 2019 года по приглашению одного из клиентов — международной сети отелей — устроилась руководителем его международных проектов в области кадровой аналитики. Затем начался кризис, вызванный COVID-19. Возглавляемый Хуаной проект отменили, и 31 марта ее сократили. У них с мужем две дочери, ипотека и пожилые родители. Ей нужна работа. Неделю она потратила на составление списка контактов. 5 апреля она разослала по электронной почте 35 писем самым очевидным источникам информации и потенциальным работодателям: нескольким менеджерам и коллегам из консалтинговой фирмы, некоторым бывшим преподавателям, дяде и кое-кому из однокурсников. По ее оценкам, вероятность трудоустройства через каждого из этих людей варьировалась в диапазоне от 10% (для ее последнего начальника) до 2% (для большинства контактов). Как видно по представленному ниже снимку экрана компьютера, совокупная вероятность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве от первой группы составляла всего 55%.



Поэтому 10 апреля Хуана написала еще 30 людям из своего списка, в том числе нескольким бывшим начальникам из сети быстрого питания, всем бывшим клиентам из консалтинговой фирмы и еще некоторым знакомым. Тогда совокупная вероятность получения хотя бы одного предложения о трудоустройстве доросла до 78%. Но Хуане этого было мало! 15 апреля она отправила еще шесть писем, в том числе Пабло Родригесу — бывшему директору по кадрам представительства той самой сети быстрого питания в Латинской Америке. Она встретилась с ним всего один раз на международной корпоративной конференции, в ходе которой она получила награду «Лучший менеджер ресторана». Хуана не получила ответа от большинства из 71 адресатов своих писем, но человек десять ответило, в том числе один ее бывший руководитель, который хотел, чтобы она пришла работать в его стартап, специализирующийся на электронной коммерции (возможность устроиться туда она оценила в 40%) и еще один менеджер, пожелавший, чтобы она вернулась в его компанию (35%-ная вероятность трудоустройства). Было и еще три многообещающих возможности.

К 18 апреля, меньше чем через три недели после увольнения Хуаны, верхняя часть ее таблицы, отражающей процесс поиска работы, выглядела так:



Достигнув 93%-ной совокупной вероятности получения работы, Хуана решила перейти от сбора вариантов к завершению процесса. Она рассортировала свои возможности по приоритетности, а не по вероятности получения оффера, и получила следующий результат:



Должность в стартапе в области электронной коммерции, получение которой Хуана считала наиболее вероятным, была для нее привлекательна, потому что она уже работала с основателем этого бизнеса, а также из-за финансовых преимуществ, которые могло дать такое сотрудничество. Однако это было бы рискованное начинание, требующее напряженной работы, в том числе сверхурочной. На втором месте по степени вероятности трудоустройства оказалась консалтинговая фирма, где Хуана работала раньше. Ей нравились сама фирма и коллеги, но политика предприятия подразумевала, что она вернется на прежнюю должность с прежней зарплатой. Кроме того, Хуана не была уверена, что хочет снова работать в консалтинге.

Как ни удивительно, во главе ее рейтинга оказалась альтернатива, предложенная Пабло Родригесом, который за несколько лет до этого ушел из сети быстрого питания в фонд, специализирующийся на поддержке нуждающейся молодежи из Латинской Америки. Эта организация, созданная 15 лет назад и быстро развивающаяся, помогала выпускникам латиноамериканских школ готовиться к трудоустройству, получать и сохранять хорошую работу. Пабло предположил, что Хуана может помочь ему, возглавив цифровую трансформацию фонда, которая позволила бы этой организации существенно расширить охват клиентов (в том числе за счет американцев латиноамериканского происхождения) и одновременно снизить затраты. Эта деятельность подразумевала более низкую зарплату, чем все остальные должности, на которые претендовала Хуана, но позволяла ей работать из дома, вернуться к своим корням и принести пользу латиноамериканскому сообществу.

Хуана сообщила, что очень заинтересована в этой работе, и несколько раз беседовала в Zoom с Пабло, а также генеральным директором и основателем фонда. Она самостоятельно провела исследование потребностей малообеспеченной латиноамериканской молодежи в Южной Америке и США и подготовила подробный план цифровой трансформации. 20 апреля состоялось ее итоговое собеседование, на котором она действовала блестяще. Меньше чем через три недели после сокращения она устроилась на работу, от которой была в восторге.

**Возможностей стало больше**

Грандиозный экономический, социальный и даже геополитический кризис, вторгшийся в нашу жизнь, еще в самом начале. Он будет глубоким, долгим и всеобъемлющим.

Хотя рынок труда в ужасном состоянии, практические условия для поиска новой работы вообще-то улучшились. Большая часть работодателей может — и рассчитывает — провести собеседование с вами виртуально. Если вы трудоустроены и работаете из дома, вы можете сколько угодно контактировать с работодателями, не объясняя, почему вам надо отлучиться из офиса. Если у вас нет работы, вы сможете искать ее по всему миру, так как удаленка стала повсеместной. Локдауны также подарили нам исключительную возможность как следует обдумать и переоценить, что для нас важнее всего. Мы можем творчески переосмыслить свою идентичность и начать движение к улучшенным и счастливым версиям себя. Вероятно, кризис дал вам шанс найти отличную работу, лучше соответствующую вашим талантам, целям, амбициям. Если вы будете следовать описанному выше процессу, эта вероятность станет очень высокой. Он уже помог тысячам людей, которых я консультировал и в легкие, и в трудные времена. Я искренне надеюсь, что он прекрасно сработает и для вас!

**Об авторе. Клаудио Фернандес-Араос (Claudio Fernández-Aráoz)** — научный сотрудник Гарвардской школы бизнеса, автор книги It’s Not the How or the What but the Who (Harvard Business Review Press, 2014; российское издание — «Окружи себя лучшими», МИФ, 2016). Более 30 лет работал в фирме Egon Zehnder, специализирующейся на поиске руководящих сотрудников, в качестве партнера и члена исполнительного комитета.

[**Вернуться в каталог сборников по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management2/management3.shtml)

[**Вернуться в электронную библиотеку по экономике, праву и экологии**](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |