**УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

**вып. 4**

Оглавление

[«Не знал, что я такой придурок»: что нельзя говорить сотрудникам 2](#_Toc23330813)

[Вовлекать и увлекать 4](#_Toc23330814)

[Готовь сани летом, а новогодний корпоратив — осенью! 7](#_Toc23330815)

[Чего на самом деле хотят сотрудники от своих рабочих мест 9](#_Toc23330816)

[Как сделать возрастных сотрудников преимуществом для бизнеса 11](#_Toc23330817)

[Почему эксперты ошибаются 14](#_Toc23330818)

[Кросс-функциональность — это уже не тренд, а необходимость 23](#_Toc23330819)

[Красивые названия поколений с разными буквами лучше не использовать 25](#_Toc23330820)

[Как помочь россиянам выбраться из «квалификационной ямы» 31](#_Toc23330821)

[Что делать с сотрудником, который хочет стать любимчиком 33](#_Toc23330822)

[Как стать лучше с помощью состояния потока 35](#_Toc23330823)

[«Мы столкнулись со всеми проблемами: от организованной преступности до разъяренных сотрудников» 40](#_Toc23330824)

[«О чем ты думал?»: чего нельзя говорить сотрудникам, совершившим ошибку 44](#_Toc23330825)

[Как работать, если у вас нет дедлайна 46](#_Toc23330826)

[Почему прорывные технологии не всегда помогают HR-менеджерам 48](#_Toc23330827)

[За кем теперь охотятся гиганты бизнеса 50](#_Toc23330828)

[Кросс-функциональность как необходимость. 54](#_Toc23330829)

[Успешных отличает неуспокоенность 55](#_Toc23330830)

[Разница в тысячные доли секунды определяет лучшего 56](#_Toc23330831)

[Пора дать людям настоящую передышку 58](#_Toc23330832)

[Платите больше: как и для чего нужно повышать заработную плату сотрудникам 60](#_Toc23330833)

[Как не стать жертвой бессистемного тайм-менеджмент 62](#_Toc23330834)

[Что делать, если сотрудники вас боятся 64](#_Toc23330835)

[Пора дать людям настоящую передышку 66](#_Toc23330836)

[Почему на грубость сотрудников не обращают внимания 68](#_Toc23330837)

[Человек + машина: что будет завтра с бизнесом и работой 70](#_Toc23330838)

[Ненапрасные слова: как и зачем изучать переписку сотрудников с помощью ИИ 74](#_Toc23330839)

[Сотрудник действовал вопреки указанию сверху 77](#_Toc23330840)

[«Какой стыд, мы превращаем взрослых людей в младенцев!» 83](#_Toc23330841)

[«Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру 86](#_Toc23330842)

[Топ-менеджеры уходят, несмотря на достойные условия. Чтобы понять почему, проведите организационную диагностику 90](#_Toc23330843)

[Умные лекарства 95](#_Toc23330844)

[Ключевой элемент трансформации 99](#_Toc23330845)

[Спасти от шума: как технологии мешают и помогают работать 101](#_Toc23330846)

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.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)

# «Не знал, что я такой придурок»: что нельзя говорить сотрудникам

**22 февраля 2019**|**Питер Брегман**

Всем нравится получать обратную связь… до тех пор, пока она позитивная.

Большинство из нас не любит *негативный*фидбек. Настолько, что мы даже придумали для этого новое название — не негативный, а *конструктивный*.

И все же, это незаменимая и ценная вещь.

Нам всем нужно знать, когда мы делаем что-то, что не дает тот эффект, на который мы рассчитывали. Когда наш *вклад*в работу не соответствует нашим *намерениям*. И лучшим — и зачастую единственным — способом обнаружить эту пропасть является своевременная обратная связь.

Тем не менее, вы, скорее всего, все еще ему сопротивляетесь.

Неприятно, когда тебе говорят, что ты в чем-то промахнулся. И, поскольку обратная связь часто выявляет имеющиеся у нас слепые зоны, это раздражает особенно, ведь в большинстве случаев мы полагаем, что и так неплохо справляемся с нашей работой. Мы не склонны немедленно соглашаться с нашими критиками или интуитивно понимать обоснованность их претензий — чаще всего мы не верим в то, чего сами не видим.

Это особенно правдиво в случае с руководителями, которые, в свете своего статуса и полномочий, не очень-то часто слышат о себе всю правду.

Поэтому ситуации, когда руководители принимают в штыки критику в адрес их стиля руководства, — не редкость. Обратная связь не вяжется с историей, которую они себе рассказывают.

Чтобы понять эту проблему на личном опыте, я попросил свою самую близкую коллегу, предоставить мне негативную обратную связь, указать на имеющиеся у меня пробелы.

Я глубоко вздохнул и привел себя в готовность. Я хотел погрузиться в процесс без спешки и подметить все, что происходит с моим телом и моим сознанием.

«Ты работаешь слишком много», — сказала она. Ну, что ж, могло бы и хуже.

Но вот что последовало за этим:

«Это комплимент, — подумал я. — Это не критика». Она пыталась сказать, что я задаю такой темп, который ни я, ни организация не смогут удерживать долго, но моей защитной реакцией на услышанное была гордыня.

За этой мыслью быстро последовала следующая: «Она сама трудится не очень-то усердно!» Я обесценил ее обратную связь, обесценив ее вклад в общее дело. «Дело не в том, что она такая проницательная, — решило мое эго, — просто ее собственная планка недостаточно высока».

И следующая мысль: «Я обязан работать в таком режиме, потому что весь бизнес зависит от меня». Я придумывал отговорки, чтобы оправдать то, как я себя веду. Иными словами, да, я слишком много работаю, но это не моя вина.

В процессе всего этого я ощущал странное чувство в своем животе и чувствовал всю уязвимость осознания собственной небезупречности. Это был легкий, но *ощутимый*опыт, физическая реакция, чувство, что что-то не так.

Будучи коучем, который помогает успешным людям становиться выдающимися руководителями и создавать эффективные команды, я часто нахожусь в ситуации, когда должен дать людям обратную связь, которую непросто выслушать.

Пока я думал над своей собственной реакцией, а также над реакциями, которые я часто наблюдаю у своих клиентов, я составил список вещей, которые мы чаще всего говорим (или думаем), когда слышим негативый фидбек, желая защитить себя от информации, которая бьет по нашему самомнению:

* Выставляем себя жертвой: «Да, это правда, но это не моя вина».
* Тешим свою гордыню: «Да, это правда, но это хорошо».
* Преуменьшаем: «Не такая уж это и проблема».
* Отрицаем: «Я так не делаю!»
* Избегаем: «Мне вообще не нужна эта работа!»
* Обвиняем: «Проблема в моем окружении. Я нанимаю плохих людей».
* Препираемся: «Можно привести много примеров, когда я поступаю иначе».
* Нападаем: «Может, я это (что-то очень плохое) и сделал, но ты же сделал это (что-то тоже очень плохое)».
* Опровергаем: «Ты ничего в этом не смыслишь».
* Меняем тему: «Главная проблема не в этом».
* Обесцениваем: «Я поспрашивал других, и никто не согласился с такой оценкой».
* Отшучиваемся: «Никогда не знал, что я такой придурок».
* Доводим до абсурда: «О, какой ужас! Какой же я плохой!»

Если Вы когда-либо заметите, что говорите или думаете что-то из вышеперечисленного, это явный сигнал того, что ваше эго не дает вам воспользоваться важным образовательным моментом.

Многое уже [написано](https://hbr.org/2014/01/find-the-coaching-in-criticism) о том, как правильно получать обратную связь, зачастую даже очень подробно. Но как только кто-то ранит наше эго и наступает эмоциональная перегрузка, эти детали становится тяжело воспринимать. Нужен простой и надежный ответ по умолчанию:

«Я очень ценю то, что вы уделили время и силы, чтобы сказать мне об этом. Спасибо».

Разве не такую же реакцию мы хотим услышать человека, которому что-то подарили? Примите подарок (в данном случае — *выслушайте*), и скажите «спасибо». Вот и все.

Такой ответ даст людям понять, что они могут без опасений предоставлять вам обратную связь. Они гораздо охотнее будут говорить вам свои мысли лично, а не обсуждать вас за спиной.

У этого простого ответа есть еще один почти магический позитивный эффект: это существенно повышает вашу способность воспринимать критику. Когда вы не защищаетесь от нее *внешне*, вы перестаете защищаться от нее и *внутренне*.

После того, как моя коллега сказала мне: «Ты слишком много работаешь», я обратил внимание на все свои защитные реакции и последовал своему собственному совету. «Я очень ценю то, что вы уделили время и силы, чтобы сказать мне об этом, — ответил я. — Спасибо».

Результат? Она поблагодарила меня за то, что я так хорошо воспринял ее совет, а я действительно начал меньше давить на себя и на окружающих.

Может быть, поэтому-то это и называют *конструктивной*критикой.

**Об авторе. Питер Брегман (Peter Bregman)** — гендиректор консалтинговой компании Bregman Partners, автор бестселлера «18 Minutes» и книги «Leading with Emotional Courage».

# Вовлекать и увлекать

Вовлеченность персонала в жизнь фирмы – основная движущая сила любого бизнеса. Многие руководители всерьез полагают, что их сотрудники максимально вовлечены в работу и жизнь компании. Но, увы, ни одна организация в мире не может заявлять это со 100%-ной уверенностью.

Чтобы работники были заинтересованы в успехе общего дела, чтобы они работали с наибольшей производительностью и творчески относились к трудовым обязанностям, работодатель должен обеспечить соответствующие условия. Что можно сделать, чтобы повысить вовлеченность сотрудников? Приготовьте ручку и бумагу, рассказываем.

**Для начала — как измерить вовлеченность?**

Известной и простой методикой для среднего и малого бизнеса считается анкета [Q12](http://www.gsl-consulting.ru/pict/File/Oprosnik_vovlechennosti.pdf), разработанная компанией Gallup. На каждый из 12 пунктов анкеты все сотрудники должны ответить «да» или «нет»:

* Я знаю, что от меня ожидают.
* Я располагаю всем необходимым для выполнения моей работы.
* У меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею лучше всего.
* За последние семь дней меня похвалили за хорошую работу.
* Мой руководитель проявляет заботу обо мне как о личности.
* Здесь поощряют мой рост.
* С моим мнением считаются.
* Мои коллеги считают своим долгом работать хорошо.
* Задачи, которые ставит перед собой компания, позволяют мне чувствовать мою работу важной.
* В моей компании работает один из моих лучших друзей.
* За последние шесть месяцев со мной беседовали о моем прогрессе в работе.
* В течение прошедшего года у меня была возможность для учебы и профессионального роста.

По ответам вы увидите, что демотивирует персонал. И тогда вы сможете лучше понять, над чем стоит поработать.

**Главное – доверие.**

Да, сотрудники не хотят, чтобы от них что-то скрывали. Будьте честны, делитесь с ними информацией, не стесняйтесь приглашать их на встречи, рассказывать о ближайших планах или вложениях.

Не забывайте про открытость, это всегда работает на вас. Если ваша команда стремится к успеху, она будет обсуждать провалы. Если сотрудники хотят большего, они будут говорить о том, что их не устраивает, и будут готовы выслушать конструктивную критику в свой адрес.

Вы можете создать рассылку для всех сотрудников, где будете рассказывать основные новости компании: о новых сотрудниках, изменениях, бюджетах и так далее. Спрашивайте их, как они провели выходные или каким они видят будущий новогодний корпоратив.

**Нематериальное поощрение**

Согласны, повышению зарплаты или премии все сотрудники будут рады.  Но не все проблемы можно решить деньгами, иногда гораздо лучше сработает альтернативное решение. Лучших сотрудников можно наградить, например, дополнительным отпуском или выходным, билетами на концерт их любимой группы или интересной и полезной книгой.

**Учиться, учиться и еще раз учиться!**

Случается, что сотрудники ищут возможности для развития самостоятельно, потому что инициатива не исходит от руководителя. Предложите им выбрать профессиональные курсы или конференции. Или обзаведитесь профессиональной библиотекой : )

Также не стесняйтесь устраивать обмен знаниями внутри компании – это отличный способ объединить сотрудников и открыть удивительные таланты, существующие в компании.

**«Живой» офис**

Посмотрите вокруг себя – не устали ли вы сами от серого офиса? Не пора ли его оживить, сделать уникальным и комфортным для всех? Добавьте комнатных растений, организуйте зону отдыха, спортивный уголок. И не забудьте посоветоваться с коллегами – каждый из них может привнести в офис свое видение, и тогда атмосфера станет уютнее.

Также подумайте о дресс-коде, если он у вас есть. Может, самое время разнообразить будни и придумать тематические дни? Например, день, когда все приходят в джинсах или домашних тапочках, День защиты детей с атрибутикой. Выдумывайте любые идеи, согласуйте их с командой и вперед безумничать! Это позволит расслабиться и взглянуть на работу под другим углом.

**Забота о здоровье**

Иногда из-за стресса или большой нагрузки можно пропустить зарядку или забыть о здоровом питании. Да даже элементарно не успеть пройтись пешком минимум полчаса в день. Предложите сотрудника абонемент в тренажерный зал или бассейн, купите пару массажных кресел в офис. Или покупайте на завтрак хлебцы и арахисовую пасту без сахара. Любой шаг навстречу здоровому образу жизни повышает вовлеченность сотрудников.

**Знакомство с новичками**

Часто новеньких знакомят только с сотрудниками их отдела, а это не совсем верно. Ведь наверняка новому сотруднику предстоит общаться с коллегами из других подразделений. Устройте новичку экскурсию по офису, расскажите о нем в рассылке, соберите весь офис, чтобы его поприветствовать.

Какими еще способами повышения вовлеченности сотрудников вы пользуетесь в своей компании? Может, мы что-то забыли? Или вам не близок ни один из перечисленных способов? Расскажите об этом в комментариях.

# Готовь сани летом, а новогодний корпоратив — осенью!

Это повторяется каждый год! HR-специалисты ломают голову над тем, как спланировать самое лучшее корпоративное мероприятие для сотрудников компании. Задача не из лёгких, учитывая необходимость не только организовать веселый праздник, но и решить цели компании.

Ошибочно полагать, что новогодний корпоратив — пустая трата времени и денег. На самом деле это мощный HR-инструмент, который нужно использовать на все 100%.

[Анна Веневская, организатор корпоративных мероприятий в Новосибирске](https://www.instagram.com/annagu_event/), подготовила топ-10 советов, которые помогут вам учесть все детали при подготовке самого важного корпоративного события года.

**1. Цель**

Прежде чем приступить к планированию, ответьте на вопрос «Зачем данное мероприятие нужно компании?». Сплотить коллектив? Познакомить и сдружить между собой отделы? Адаптировать новых сотрудников? Разрядить обстановку в кризисный момент? Четкие цели помогут грамотно расставить акценты при подготовке сценария праздника.

**2. Сроки**

Начните планировать мероприятие за несколько месяцев. Это решит минимум три важных задачи:

* Вы избежите суеты в организации. Особенно если в компании долгий процесс согласования этапов подготовки;
* Будет возможность привлечь к участию в программе коллектив. Например, сделать внутрикорпоративный конкурс, предварительно поделив сотрудников на команды;
* Вы сэкономите бюджет. Многие артисты предлагают бонусы при раннем бронировании. Нужно учесть, что в декабре цены коллективов повышаются в 2 раза).

**3. Доверьтесь профессионалам**

Привлеките к подготовке профессионалов. Если в вашей компании нет ивент-специалиста, воспользуйтесь услугами внешних агентств. Профессиональные организаторы мероприятий каждый год придумывают интересные небанальные концепты программ, которые не оставят вас равнодушными.

Лучше всего составить бриф по мероприятию, в котором прописать требования и цели. Отправить заявку минимум 3 агентствам, среди которых уже выбрать близкое вам по идеям, стоимости услуг и ведению переговоров.

**4. Фокус-группа**

Если вы полагаетесь только на свои силы, соберите фокус-группу из сотрудников компании. Как говорят «Одна голова — хорошо, а две — лучше». В рамках мозгового штурма могут родиться классные идеи, фишки относительно предстоящего праздника.

**5. Мнение коллег**

Подготовьте анкету с вопросами относительно новогоднего торжества и проведите опрос команды. Важно не спускать идею сверху, а учитывать пожелания сотрудников.

**6. Зоны ответственности**

Корпоратив — мероприятие коллективное, поэтому здорово, если сам коллектив будет задействован по максимуму. Распределите роли среди сотрудников. Кто-то встречает гостей, кто-то отвечает за сувениры при награждении, кто-то контролирует тайминг мероприятия, а кто-то выносит грамоты и т.д. Отдача от команды превзойдёт ваши ожидания, если вы грамотно распределите обязанности согласно талантам и умениям коллег.

Многим сотрудникам важно быть значимыми. Не поверите как, казалось бы, незначительная роль сумеет поднять дух и повлиять на самоощущение демотивированного работника. А вам грамотное делегирование задач поможет разгрузить себя и стать не только организатором, но и полноценным участником вечера.

**7.  Явка обязательна**

Как повысить явку сотрудников на Новогоднее торжество? Этот вопрос также заставляет изрядно задуматься HR-менеджеров. Здесь на помощь придет реклама, только не внешняя, а внутрикорпоративная. Напишите о мероприятии интересно, вовлекающе, эмоциально! Не забудьте упомянуть легенду вечера, дресс-код и бонусы при описании. Сотрудникам важно понимать, почему нельзя пропускать такое событие! Сделайте новостную рассылку, повесьте постеры с ярким изображением о предстоящем празднике, это также будет ловить внимание команды и напоминать о предстоящей вечеринке.

**8. Привлечь руководство**

Вовлеките в подготовку события руководство компании. Активная позиция и участие в празднике первых лиц дает невероятный эффект мотивации команды. Сделайте серию новостей о  празднике в видео-формате.

Например, руководитель  компании рассказывает, что уже почти подготовил свой уникальный костюм и, обращаясь к сотрудникам, задает вопрос: «А ты уже готов к новому году? Скоро увидим!».

**9. Итоги года**

Новый год — это подведение итогов. Не забудьте не только наградить отличившихся сотрудников, но и отметить новичков. Возможно, человек только пришел в компанию, но его уже оценили и поблагодарили за первые успехи. А вам было бы это приятно?

**10. Проверочная работа**

Важна каждая деталь! Самое верное решение при предотвращении неудач в организации мероприятия – это составление чек-листа подготовки. Негативно повлиять на ход события может даже маленькая оплошность. Например, потеряли один сувенир для награждения и сотрудник остался без подарка или взяли грамоты для вручения директорам компании, а рамки забыли.

Поэтому рекомендую внести все детали, даже незначительные в чек-лист. Отмечайте пункты по ходу подготовки и не забудьте проверить готовность за день до мероприятия.

Пусть процесс организации корпоративного Нового года будет максимально продуктивным, интересным и незабываемым! А отдача и благодарность коллектива и руководства вдвойне превысят вложенные в подготовку силы, время, и зарядят на новые классные командные проекты!

[*Анна Веневская*](https://www.instagram.com/annagu_event/)*, организатор корпоративных мероприятий*

# Чего на самом деле хотят сотрудники от своих рабочих мест

**10 октября 2019**|**Джин Майстер**

В попытках поддержать здоровье и производительность своих кадров в 2019 году работодатели США потратят на оздоровительные программы в среднем $3,6 млн.Собственные спортивные залы, столы для работы стоя, комнаты для медитации, горячие линии по вопросам здоровья — вот неполный список льгот, в которые инвестируют компании. Но окупаются ли эти инвестиции?

Результаты недавнего [исследования](https://news.harvard.edu/gazette/story/2019/04/workplace-wellness-programs-yield-unimpressive-results-in-short-term/) ученых из Гарвардского университета доказывают, что программы повышения уровня благополучия, предлагаемые 80% крупных компаний США, не приносят значительных результатов. И наши исследования говорят о том же. Компании Future Workplace и View недавно [опросили](https://futureworkplace.com/future-workplace-wellness-study/) 1601 работника из Северной Америки, чтобы понять, какие бонусы, касающиеся оздоровления, имеют для них наибольшее значение и как они влияют на производительность.

К своему удивлению, мы обнаружили, что сотрудники в первую очередь хотят очень простых вещей: хорошего качества воздуха, доступа к дневному свету и возможности персонализировать рабочее место. Половина опрошенных сотрудников заявили, что испытывают сонливость в течение дня из-за плохого качества воздуха, и более трети сообщили о потери до часа рабочего времени в связи с этим. Выяснилось, что качество воздуха и свет сильнее всего влияют на производительность, уровень удовлетворенности и благополучия сотрудников, в то время как влияние занятий фитнесом и медицинских технологий оказалось незначительным.

Организации могут совершенствовать эти области, и это необходимо как для работников, так и для самих организаций. Рабочее место высокого качества — с естественным освещением, хорошей вентиляцией и комфортной температурой — снижает риск отсутствия сотрудников на работе из-за плохого самочувствия и иных причин сроком [до четырех дней в году](https://stok.com/wp-content/uploads/2018/10/stok_report_financial-case-for-high-performance-buildings.pdf). Эффект может быть ощутимым, учитывая, что незапланированное отсутствие сотрудников на рабочем месте [обходится](https://business.dailypay.com/blog/absent-employees) компаниям в $3,6 тыс. для работников с почасовой оплатой и $2,65 тыс. для работников на постоянной зарплате.

Другие [исследования](https://www.gartner.com/en/documents/3887664) показывают, что у работников, удовлетворенных условиями труда, на 16% выше производительность, при этом вероятность, что они останутся в компании, выше на 18%, а их компания на 30% привлекательнее для них, чем конкуренты. Две трети наших респондентов сообщили, что с большей вероятностью примут предложение о работе или останутся на текущей работе, если компания будет заботиться об их здоровье. Это означает, что компании, желающие сосредоточиться на благополучии сотрудников на рабочих местах, смогут повысить не только их производительность, но и свои возможности по привлечению и удержанию талантов.

Для начала хочу предложить вам три шага, с помощью которых можно улучшить рабочую среду и благополучие своих сотрудников.

**1. Перестаньте тратить деньги на бессмысленные льготы.** Примите как должное, что вы не знаете, что хотят ваши сотрудники, и ищите способы выяснить это. Если бы работодатели делали это чаще, они бы уделяли меньше внимания преимуществам, которыми пользуются лишь немногие сотрудники (например, собственным спортзалом), и больше — изменениям на рабочих местах, влияющих на всех (например, качеством воздуха и доступом к дневному свету).

На первом месте среди факторов, упомянутых в нашем опросе, оказалось качество воздуха. 58% респондентов заявили, что свежий воздух без аллергенов улучшает их самочувствие. 50% сообщили, что работали бы и чувствовали бы себя лучше с видом из окна, а треть опрошенных хотели бы иметь возможность регулировать температуру на своем рабочем месте. Лишь треть участников опроса назвали температуру у себя в офисе идеальной.

Отвлекающий шум беспокоил более трети опрошенных, влияя на их способность к концентрации внимания. Сотрудники говорили, что телефонные звонки, звуки печати на клавиатуре и разговоры коллег влияют на их способность быть внимательными.

Почти половина респондентов хотели, чтобы их компании улучшили эти факторы, и во многих случаях они хотели этого сильнее, чем получить другие льготы. Таким образом, первым делом необходимо посмотреть, на что вы тратите деньги, и сократить расходы, которые не окупаются.

**2. По возможности персонализируйте.** Мы все привыкли персонализировать жизнь за пределами работы. Мы смотрим сериалы, которые хотим смотреть, и слушаем музыку, которую хотим слушать, даже если у наших партнеров или друзей другие предпочтения. Мы регулируем температуру и яркость света в комнате до желаемого уровня, не вставая с дивана.

Сотрудники хотят тех же удобств на рабочем месте. Наше исследование показало, что 42% сотрудников предпочли бы персонализировать рабочее место, в то время как всего 28% хотят иметь возможность неограниченного отпуска. Что именно хотят персонализировать сотрудники:

**Температура:** почти половина опрошенных хотела бы иметь приложение, которое позволит им устанавливать температуру на рабочем месте.

**Верхнее освещение и свет на столе:** треть опрошенных хотят контролировать верхнее освещение и свет на столе, а также потоки дневного света.

**Уровень шума:** треть хотели бы контролировать «звуковую среду» на рабочем месте.

Может показаться, что подобные запросы можно удовлетворить только в личных кабинетах руководителей высшего звена, но это не так. Штаб-квартира Hewlett Packard Enterprise — один из [примеров](https://www.bizjournals.com/sanjose/news/2019/04/30/hpe-new-hq-north-san-jose.html#g/452907/13) компании, которая обеспечила сотрудникам возможность контролировать уровень шума при планировке офиса open space. Занимаемое компанией здание было спроектировано с учетом возможности управлять шумовым фоном для того, чтобы сотрудники меньше отвлекались. Некоторые компании, например, Regeneron Pharmaceuticals [пошли еще дальше](https://dailyvoiceplus.com/westchester/westchester-business-journal/real-estate/regeneron-goes-high-tech-with-smart-windows/773017/) и позволили сотрудникам контролировать количество дневного света, проникающего в окна офиса, с помощью приложения для смартфонов.

Но у организаций, которые не хотят инвестировать в совершенно новое здание, есть более органичный путь. Например, компания Cisco [управляет](https://www.cisco.com/c/en/us/about/cisco-on-cisco/collaboration/connected-workplace-web.html) уровнем громкости в офисе, разработав планировку, не предполагающую фиксированной рассадки. В ней выделены места для групп сотрудников, взаимодействующих лично или удаленно, или тех, кто предпочитает работать индивидуально.

Ту же стратегию можно применять в отношении света или температуры. Вы можете поместить сотрудников, которым комфортнее в условиях более высокой температуры и более яркого света, ближе к окнам, а тех, кто любит полумрак и прохладу — в глубине офиса.

**3. Создайте целостное представление о благополучии на рабочем месте.** Решая, что изменить в вашей организации, помните, что благополучие на рабочем месте связано не только с физическим здоровьем ваших сотрудников. Оно состоит из трех компонентов: физического, эмоционального и экологического. Чтобы рабочая среда была действительно здоровой, необходимо учитывать все три.

**Эмоциональное благополучие.** Обеспечьте сотрудникам дневной свети тихие помещения, где они могут с комфортом сосредоточиться на своей работе.

**Физическое благополучие.** Обеспечьте сотрудников здоровой пищей и эргономичными рабочими местами.

**Экологическое благополучие.** Убедитесь, что у вас в офисе чистый воздух, достаточно света, комфортная температура и акустика.

Руководители компаний, которые более целостно подходят к благополучию на рабочих местах, вскоре осознают, что отдельные департаменты внутри организаций не могут решить эту проблему сами. Результаты нашего исследования, а также отчета Всемирного совета по «зеленому» строительству [подсказывают](https://www.worldgbc.org/sites/default/files/WorldGBC%20-%20Doing%20Right%20by%20Planet%20and%20People%20-%20April%202018_0.pdf) организациям, что необходимо более тщательно оценить, какие действительно важные изменения они могут внести. Мой совет: подумайте, как можно вернуться к базовым вещам, необходимым сотрудникам, и инвестируйте в основные направления, которые окажут наибольшее воздействие на их работу и самочувствие.

**Об авторе. Джин Майстер (Jeanne C. Meister)** — партнер компании Future Workplace, занимающейся консалтингом и исследования в сфере HR, соавтор двух книг о будущем рынка труда: «The 2020 Workplace» и «The Future Workplace Experience».

# Как сделать возрастных сотрудников преимуществом для бизнеса

**10 октября 2019**|**Иан Коулберн**

В исследовании «Старение рабочей силы как новый источник кадров для финансового сектора», проведенном Deloitte Insights, рассматривается вопрос преодоления кадрового дефицита с помощью поколения X. В большинстве финансовых институтов по всему миру наблюдаются две масштабные тенденции: значительный дефицит квалифицированных специалистов и быстрый рост числа бэби-бумеров, продолжающих работать или желающих вернуться на работу после выхода на пенсию. По мнению авторов исследования, обе тенденции можно грамотно объединить, в результате чего вторая из них уравновесит первую.

Для финансовых компаний в России вопрос возвращения пожилых людей на прежнее рабочее место гипотетически представляет не меньший интерес, хотя реальных примеров в российской практике пока еще мало. Сегодня финансовые институты экспериментируют с различными социальными группами, пытаясь найти оптимальный способ наладить оперативный приток кадровых ресурсов и развить их навыки.

Ряд российских банков и прочих компаний финансового сектора привлекает пенсионеров и женщин, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, для работы с клиентами, удаленной поддержки клиентов, а иногда и для дистанционных продаж.

В настоящий момент бизнес-модели российских финансовых фирм претерпевают значительную трансформацию. Финансовые, банковские и страховые услуги традиционного формата стали менее привлекательны для потребителей, а потому менее востребованы. Компании пытаются развивать высокотехнологичные сервисы, создавать альянсы, приобретать технологические стартапы, компании, специализирующиеся на анализе больших данных, поисковые системы и т. д.

В связи с этим организации финансового сектора конкурируют между собой за новое поколение ИТ-специалистов, имеющих навыки работы с цифровыми технологиями. Говоря о новом «цифровом» поколении, мы прежде всего имеем в виду представителей поколений Y и Z.

Вопрос в том, могут ли люди в возрасте старше 55 лет обладать необходимыми навыками и работать в финансовых компаниях принципиально нового формата? Ответ на этот вопрос, безусловно, положительный. Какова численность таких специалистов в России? Могут ли организации рассчитывать на этот ресурс и рассматривать его как важный компонент в структуре персонала?

Здесь есть нюанс. С момента появления Интернета прошло почти 30 лет. С момента его прихода в Россию ― 25 лет. Те, кому сегодня 55 лет или больше, к тому времени уже перешагнули 30-летний рубеж и получили высшее образование. Новые образовательные технологии никто из них еще не застал. Однако сегодня наиболее мотивированные, целеустремленные и любознательные представители старшего поколения освоили новые способы общения и навыки самостоятельной работы, благодаря чему многие из них участвуют во внедрении инноваций в своих компаниях или же создают высокотехнологичные стартапы. С другой стороны, нужно признать, что таких людей немного.

В современной России цифровизация пока идет неравномерными темпами. Многие компании, в том числе финансовые, до сих пор используют ручной труд даже для рутинных операций и могут только мечтать о привлечении сотрудников с цифровыми навыками.

Как уже отмечалось выше, в этом отношении пожилые люди воспринимаются скорее как вспомогательный ресурс, который можно задействовать для разовых операций или второстепенных функций (обслуживание клиентов, административные задачи, иногда — передача знаний). Последний пункт в первую очередь касается пожилых сотрудников с большим стажем работы в компании или бывших сотрудников, которые хорошо разбираются в специфике бизнеса компании, ее корпоративной культуре и т. д. Если же организации нацелены на прорыв и быстрое развитие новых технологий, они чаще отдают предпочтение молодым кандидатам.

В исследовании Deloitte Insights приведен ряд факторов, объясняющих нежелание финансовых организаций привлекать пожилых работников, в первую очередь такие.

**1.** Различные методологии управления персоналом часто подразумевают скрытую дискриминацию по возрастному признаку. По итогам опроса, проведенного Deloitte в рамках исследования международных тенденций в сфере развития человеческого капитала за 2018 год, почти четверть респондентов, представлявших финансовые организации, указали, что при рассмотрении кандидатов старше 55 лет их возраст рассматривается как недостаток.

**2.** Согласно устоявшемуся представлению некоторым представителям старшего поколения не хватает навыков, необходимых для работы в цифровой среде. Совместное исследование журнала MIT Sloan Management Review и Deloitte, проведенное в 2018 году, показало, что пожилые респонденты, представляющие финансовые институты, признают необходимость улучшения своих навыков. Более 60% респондентов этой возрастной категории считают, что для эффективного выполнения работы в цифровой среде они должны постоянно совершенствовать свои навыки. У представителей молодого поколения этот показатель ниже.

**3.** Многие возрастные работники говорят об отсутствии необходимой поддержки и обучения. В совместном исследовании MIT Sloan Management Review и Deloitte также говорится о том, что лишь 39% респондентов из финансовых компаний, относящихся к старшей возрастной группе, удовлетворены текущими инициативами своей компании в данных областях. Для работников этой категории, представляющих сферу высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ, этот показатель составляет 51%, а для сотрудников сферы профессиональных услуг — 45%.

Есть ряд рекомендаций относительно того, как улучшить эту ситуацию в российских финансовых компаниях. В частности, такие:

* Более широкое использование анализа данных при найме персонала.
* С помощью аналитических инструментов специалисты по подбору кадров смогут лучше понять навыки и поведение потенциальных и существующих сотрудников, способы их мотивации и предпочтения, касающиеся стиля работы.
* Альтернативные механизмы подбора персонала как первый шаг к переменам. Некоторые компании считают, что привлечение сотрудников старшей возрастной категории на полный рабочий день создает риски для бизнеса. В таком случае можно начать с рассмотрения других вариантов трудоустройства, включая работу по договору или краткосрочную ротацию кадров внутри организации. Также необходимо развивать инициативы по повышению квалификации и переподготовке сотрудников в масштабах всей организации и дорабатывать такие инициативы с учетом ее специфики.
* Для того чтобы преуспеть в будущем, финансовые институты должны уделять первоочередное внимание развитию навыков сотрудников всех возрастных категорий. При этом нужно учитывать, что потребности и оптимальные стили обучения разнятся от поколения к поколению. Например, представители всех поколений обычно ценят возможность самостоятельно проходить учебные курсы в удобном для себя темпе.
* В то же время сотрудники старшей возрастной группы чаще предпочитают учебные программы, которые непосредственно связаны с их работой и обеспечивают более своевременную обратную связь.

Другой подход к устранению разрыва в навыках между поколениями подразумевает применение учебных и наставнических методик. В частности, компании могут реализовать различные программы, помогая сотрудникам разных возрастных категорий достичь взаимопонимания и научиться распознавать и ценить друг в друге сильные стороны.

России, которая имеет репутацию авторитетного «поставщика» квалифицированных специалистов, важно принимать во внимание навыки, ценности и потенциальные знания, которыми располагает старшее поколение. Компании финансового сектора, которые смогут успешно адаптироваться к тенденциям старения рабочей силы, вероятно, смогут извлечь пользу из этого в дальнейшем. При этом возрастные сотрудники таких компаний, которые неустанно совершенствуют свои навыки для успешной работы в цифровую эпоху, смогут стать ключевой составляющей их конкурентных преимуществ.

**Об авторах. Иан Коулберн** ― главный исполнительный директор «Делойт», СНГ. **Ирина Самохвалова** ― старший менеджер группы Управление персоналом и организационными изменениями «Делойт», СНГ.

# Почему эксперты ошибаются

Дэниел Канеман, Эндрю Розенфилд, Линнеа Ганди, Том Блейзер

Давний клиент глобальной компании из сферы финансовых услуг, с которой мы работали, случайно подал одну и ту же заявку сразу в два ее офиса. Казалось бы, сотрудники, рассматривающие заявки, везде следуют одним и тем же правилам, а значит, примут одинаковые решения. Однако два офиса выставили совершенно разные сметы. Озадаченный этим клиент обратился к конкуренту. С точки зрения компании, сотрудники, делающие одну и ту же работу, абсолютно взаимозаменяемы, но это иллюзия. И, к сожалению, типичная.

Во многих организациях специалистов для выполнения конкретных видов работ выбирают произвольно — это относится к людям разных специальностей. От них ждут последовательных и единообразных действий: одинаковые случаи предполагают похожий — и даже единственно возможный — подход. Но люди не автоматы, их решения не всегда надежны. На их выводы сильно влияют разные факторы: сиюминутное настроение, погода, желание заморить червячка. Такой зависящий от случая разброс выводов мы называем «шумами». Это невидимый налог на финансовые результаты многих компаний.

Некоторые виды работы не подвержены «шумам». Банковские или почтовые сотрудники выполняют сложные операции, но они обязаны соблюдать четкие правила, которые минимизируют субъективность их выводов и гарантируют, что идентичные случаи будут идентично же рассмотрены. Что же касается врачей, сотрудников кредитных учреждений, судей, топ-менеджеров, то все они принимают решения по ситуации, руководствуясь не столько жесткими правилами, сколько опытом и общими принципами. И если они находят не совсем тот ответ, какой получили бы другие на тех же должностях, то это приемлемо; именно это мы имеем в виду, говоря, что решение — это вопрос личного суждения и оценки. Если в фирме сотрудники руководствуются собственным суждением, то вряд ли их решения будут полностью защищены от «шумов». Но очень часто уровень «шумов» значительно превышает тот, который топ-менеджеры сочли бы допустимым, — если бы понимали, что происходит.

Неизбежность «шумов» доказана исследованиями. Ученые не раз подтверждали, что выводы специалистов, сделанные ими ранее, часто противоречат предыдущим выводам, если им дают те же данные, но в иных обстоятельствах. Например, разработчиков ПО попросили в разные дни ответить на один и тот же вопрос: сколько им нужно времени для выполнения конкретного задания? Цифры, названные ими в разные дни, расходились в среднем на 71%. Патологоанатомы дважды оценивали результаты биопсии. Корреляция между их оценками составила лишь 0,61 (из 1, что означало бы полную корреляцию). То есть они довольно часто ставили несовпадающие диагнозы. Вероятность расхождения выводов, сделанных разными людьми, еще выше. Исследователи подтвердили, что специалисты, оценивающие стоимость акций, недвижимости или эффективности работы, выносящие приговоры преступникам, проверяющие финансовые отчеты и т. д., часто грешат непоследовательностью. Неизбежный вывод состоит в том, что чаще всего их решения сильно отличаются от решений коллег, от их собственных предыдущих решений и от правил, которые они, по их словам, соблюдают.

«Шумы» весьма коварны: даже сильные компании теряют из-за них значительные деньги. Насколько значительные? Чтобы это понять, мы предлагали руководителям одной из изучаемых нами организаций одну и ту же задачку. Предположим, объективная стоимость работы — $100 тысяч. Отвечающий за нее специалист оценивает ее в $115 тысяч. Каковы в этом случае издержки организации? И какими они были бы, если бы работу оценили в $85 тысяч? Издержки оказались высокими. Когда мы суммировали издержки ежегодных оценок, цена «шумов» выросла до нескольких миллиардов. Если уменьшить «шумы» хотя бы на несколько процентов, можно сэкономить десятки миллионов. Но до наших расспросов организация полностью игнорировала эту проблему.

Давно известно, что прогнозы и решения, полученные с помощью простых статистических алгоритмов, часто оказываются точнее составленных экспертами, даже если они оперируют большим объемом информации, чем формулы. Куда менее известно, что главное преимущество алгоритмов — их неподверженность «шумам». Формула, в отличие от человека, по любой конкретной введенной информации всегда выдает один и тот же результат. Идеальная последовательность позволяет даже простым и несовершенным алгоритмам быть точнее любого специалиста.

В статье мы объясняем, чем «шум» отличается от искажений, и рассказываем, как руководители могли бы отслеживать уровень «шумов» и их последствия у себя в организациях. И далее мы описываем недорогой и простой метод создания алгоритмов, устраняющих «шумы», а также рассказываем, как гарантировать «чистоту» решений, когда вариант с алгоритмами не годится.

**Идея коротко**

*Проблема*

Организации ждут от своих специалистов точных и единообразных решений. Однако, когда люди делают выводы, на них обычно воздействуют посторонние факторы вроде погоды или предыдущего случая из практики. Но главное, разные специалисты принимают разные решения по одному вопросу. Зависящий от посторонних факторов разброс выводов называется «шумами», и эти шумы очень дорого обходятся компаниям.

*Отправной момент*

Руководителям нужно проводить аудит ­шумов, в ходе которого сотрудники подразделения, работая независимо друг от друга, оценивали бы весь набор ситуаций. Уровень «шумов» определяется степенью расхождения их решений. ­Скорее всего, он будет гораздо выше, чем думает руководство.

*Решение*

Самое смелое решение проблемы «шумов» — замена алгоритмами выводов экспертов. Создать алгоритмы технически несложно, но обычно их не применяют по политическим или производственным причинам. Если это так, то компаниям нужны процедуры, которые помогали бы специалистам сокращать разнобой в решениях.

**«Шумы» vs искажения**

Когда обсуждают ошибки в выводах и решениях, то обычно говорят о социальных предубеждениях вроде стереотипных представлений о меньшинствах или о когнитивных заблуждениях — например, о чрезмерной уверенности или необоснованном оптимизме. Ненужный разброс вариантов, который мы называем «шумом», относится к ошибкам другого типа. Чтобы понять, в чем разница, представьте себе свои напольные весы. Мы считаем их неточными, если они всегда слишком завышают или занижают наш вес. Если показания зависят от того, как вы ставите ноги, у вас «зашумленные» весы. Если же настоящий вес всегда занижается на пару килограмм, весы врут, но не «шумят». Весы, выдающие два разных значения, когда вы дважды на них встаете, «зашумлены» в два раза сильнее. Многие ошибки измерения объясняются сочетанием искажений и «шумов». Дешевые напольные весы обычно и не совсем точны, и довольно сильно подвержены «шумам».

Чтобы наглядно представить себе разницу, посмотрите на мишени, изображенные во врезке «Как шумы и искажения сказываются на точности». Перед вами — результаты стрельбы по ­мишеням команд, состоявших из четырех человек. Каждый из них сделал по одному выстрелу.

 Команда А точна: все попали в «яблочко» — и близко друг от друга.

  Команда В подвержена «шумам»: пули попали рядом с «яблочком», но разброс очень широк.

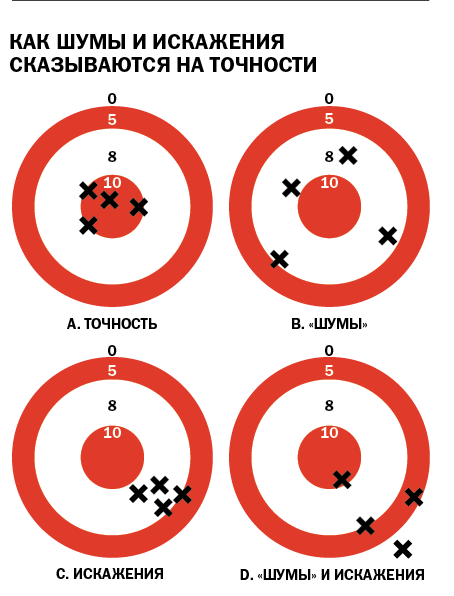
  Для команды С характерны искажения: никто не попал в «яблочко», но все выстрелы сосредоточены на одном участке.

  Команда D продемонстрировала и «шумы», и искажения.

Если мы сравним команды А и В, то увидим, что чем выше уровень «шумов», тем заметнее снижается точность, если нет искажений. Если они есть, то это может в порядке счастливой случайности привести к меткому попаданию, судя по примеру команды D. Понятно, что ни одна компания не станет возлагать надежды на счастливый случай.

Организациям полезно знать, что в решениях их сотрудников есть и «шумы», и искажения, но собрать информацию об этом непросто. При оценке подобных ошибок возникает немало проблем. Главная — что результаты решений можно оценить лишь в отдаленном будущем. Например, нередко лишь спустя годы специалисты по кредитам могут понять, правы ли они были, одобрив кредит, и обычно им почти ничего не известно о судьбе заявителя, которому они когда-то отказали.

«Шумы», в отличие от искажений, можно измерить, не зная точного результата. Представьте себе, что вы рассматриваете снятые со стенда мишени, в которые целились стрелки. Вы не сможете ничего сказать о точности команд, но вы поймете, что что-то не так с командами В и D, у которых сильный разброс выстрелов. Где бы ни находилось «яблочко», никто в него не попал. Чтобы измерить «шумы» в выводах, нужно попросить нескольких специалистов оценить независимо друг от друга разные реальные ситуации. Опять-таки, разброс мнений можно увидеть, не зная точного ответа. Такие эксперименты мы называем аудитом «шумов».



**Аудит «шумов»**

Аудит «шумов» проводят не ради отчета. Его конечная цель — повысить качество решений, и диагностика будет удачной, только если руководители подразделения готовы признать ее неприятные результаты и соответственно им действовать. Чтобы итоги аудита касались каждого, в нем нужно участвовать всем сотрудникам.

Недавно мы помогали диагностировать «шумы» двум финансовым фирмам. Должностные обязанности и профессиональные знания двух групп сотрудников сильно различались, но и те, и другие оценивали сравнительно сложные данные и должны были принимать решения относительно сотен тысяч долларов. В обеих организациях мы действовали по одному и тому же протоколу. Прежде всего мы просили группы придумать несколько правдоподобных ситуаций для проверки. Чтобы не было утечки информации, все мероприятие мы проводили в один день. Примерно половину дня сотрудники анализировали от двух до четырех случаев. В каждом они должны были, как обычно, определиться с денежной суммой. Чтобы люди не сговаривались, им не сказали, что предметом исследования была надежность решений. Сотрудникам одной организации объяснили, что цель эксперимента — понять ход их рассуждений, понять, насколько эффективно они пользуются профессиональными инструментами, и улучшить обмен информацией между коллегами. В мероприятии участвовало около 70 человек из компании А и примерно 30 — из В.

Для каждой вымышленной ситуации мы соз­давали индекс «шумов», чтобы он помог нам понять, насколько различаются выводы двух произвольно выбранных сотрудников. Количество различий мы выражали в процентах от их среднего значения. Допустим, два специалиста оценивают кредит в $600 и $1 тысячу — соответственно. Среднее значение их оценок составляет $800, а разница между этими оценками равна $400, так что индекс «шумов» для этой пары — 50%. Такие же вычисления мы выполнили для всех пар сотрудников, а потом подсчитали общий средний индекс «шумов» для каждой проанализированной ситуации.

Перед аудитом мы провели интервью с топ-менеджерами каждой организации. Эти руководители предполагали, что решения их специалистов будут различаться в пределах от 5 до 10%, — это они считали приемлемым для решений «оценочного характера». Результаты исследования их потрясли. В организации А, там рассматривали шесть случаев, индекс «шумов» колебался между 34 и 62%, а общее среднее составляло 48%. В компании В сотрудники проанализировали четыре ситуации. Там индекс «шумов» колебался между 46 и 70% при общем среднем 60%. Досаднее всего, пожалуй, что профессиональный стаж не играет роли. Среди специалистов с опытом работы пять лет и больше среднее расхождение достигало 46% в организации А и 62% в организации В.

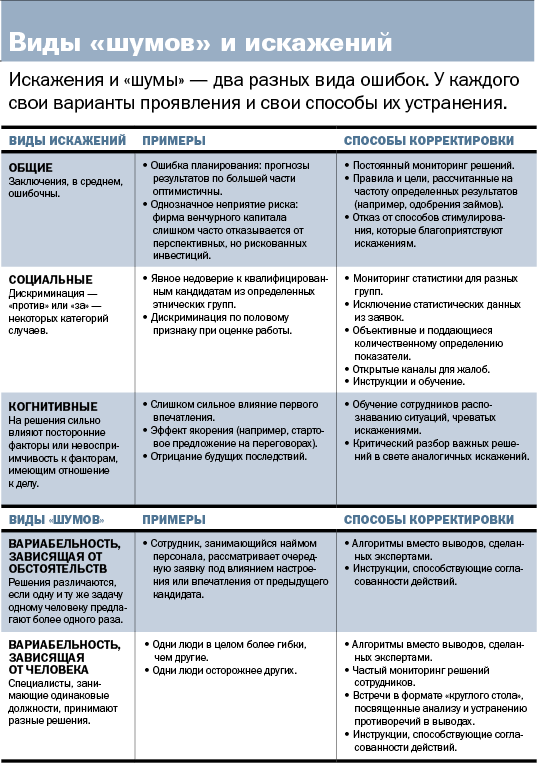
Такого никто не ожидал. Но руководители обеих организаций признали, что выводы их специалистов были ненадежны и что с этим надо что-то делать. Поскольку выводы не противоречили заключениям предыдущего исследования, они нас не удивили. Озадачило другое — тот факт, что обе организации даже не подозревали, что у них проблемы с надежностью решений.

Проблему «шумов» в мире бизнеса как будто не видят: когда мы высказываем сомнения в надежности экспертного мнения, наши собеседники всегда очень удивляются. Что мешает компаниям признать наличие «шумов» в выводах своих сотрудников? Ответ прост. Во-первых, опытные специалисты весьма уверены в своих выводах, а, во-вторых, они высокого мнения о знаниях своих коллег. И оба этих фактора приводят к тому, что слишком переоценивается сама возможность более или менее единого экспертного суждения. Одна из причин незаметности проблемы «шумов» кроется в том, что люди не анализируют свой жизненный опыт и не рассматривают правдоподобные альтернативы своим выводам.

Думать, что другие с вами согласятся, иногда оправданно, особенно если заключения требуют столь высокой квалификации, что делаются интуитивно. Высокий уровень игры в шахматы и вождения — вот типичные примеры того, как можно в выполнении задачи дойти почти до совершенства. Все мастера, оценивающие ситуацию на шахматной доске, придут к очень похожим выводам о состоянии игры — о том, что, допустим, у белых под угрозой ферзь или у черных слабо защищен королевский фланг. То же относится и к водителям. Управление автомобилем было бы делом чудовищно опасным, если бы мы не были уверены, что другие водители на перекрестках и кольцевых развязках пользуются теми же правилами, что и мы. На высоком уровне мастерства «шумов» почти или совсем нет.

В шахматах и вождении мастерство нарабатывается годами в особой обстановке: действия человека оценивают профессионалы, безотлагательно и четко. К сожалению, мало кто из специалистов попадает в такие условия. Чаще всего люди учатся делать выводы, слушая объяснения и замечания начальников и коллег, а это гораздо менее надежный источник знаний, чем анализ собственных ошибок.

Подводя итог сказанному, предлагаем такой афоризм: «Где выводы, там и “шумы”, причем их обычно больше, чем вы думаете». Вообще мы считаем, что ни специалисты, ни их начальники не могут правильно оценить надежность своего мнения. Единственный способ получить точную оценку — провести аудит «шумов». И, хотя бы иногда, проблема окажется настолько серьезной, что потребует немедленных мер.



**Снижение уровня «шумов»**

Самое смелое решение проблемы «шумов» — замена выводов, сделанных человеком, алгоритмами составления прогноза или решения с использованием данных о конкретной ситуации. Последние 60 лет люди соперничали с алгоритмами в точности, прогнозируя и продолжительность жизни онкологических больных, и успехи выпускников. Примерно в половине случаев алгоритмы были точнее специалистов, а в остальных прогнозы примерно совпадали.

Конечно, использовать алгоритмы не всегда рационально. Невозможно применять правило, если входящая информация специфична или ее трудно кодировать в одном и том же формате. Или когда речь идет о выводах и решениях с элементами многомерности или зависящих от переговоров с другой стороной. Но, если все складывается удачно, то разработка и внедрение алгоритмов — на удивление простое дело. Считается, что алгоритмы требуют статистического анализа огромных объемов данных. Однако мало кто знает, что надежные алгоритмы можно разрабатывать вообще без данных о результатах — и с входными данными лишь о небольшом количестве случаев. Предиктивные формулы, создаваемые без данных о результатах, мы называем «разумными правилами», поскольку они основаны на здравом смысле.

Формулирование разумных правил начинается с выбора нескольких переменных, однозначно­ связанных с прогнозируемым результатом. Если, скажем, результат — невозврат кредита, то ­нужно учесть активы и денежные обязательства. Следующий шаг — придать этим переменным равный вес в прогностической формуле, снабжая каждую подходящим к случаю знаком: «плюс» — активам, «минус» — денежным обязательствам. Затем путем некоторых простых расчетов выстраивается правило (см. врезку «Как создать разумное правило»).

Очень часто разумные правила почти так же точны, как статистические модели, основанные на входных данных. В стандартные статистические модели закладывается некий набор предиктивных переменных, вес которых зависит от того, как они связаны с прогнозируемым результатом и друг с другом. Но часто этот вес неустойчив статистически и малозначителен практически. Простое правило, которое уравнивает вес избранных переменных, ничем не хуже. Алгоритмы, придающие одинаковый вес переменным и не зависящие от входных данных, хорошо себя зарекомендовали при отборе персонала, прогнозировании результатов выборов и футбольных матчей и т. д.

Дело в том, что, если вы собираетесь с помощью алгоритма снизить уровень «шумов», не надо ждать данных о результатах. Выбирайте переменные, руководствуясь здравым смыслом, соединяйте их, следуя самому простому правилу из возможных, и пожинайте плоды.

Конечно, независимо от вида используемых алгоритмов, их нужно постоянно контролировать. Надо отслеживать и корректировать случайные изменения во многих ситуациях. Кроме того, менеджеры должны следить за отдельными решениями и в очевидных случаях не принимать алгоритм в расчет. Если, например, фирма узнает, что человек, подавший заявку на кредит, арестован, решение о предоставлении кредита нужно временно отложить. Но главное, руководителям надо решить, как действовать с учетом вывода алгоритма. Алгоритм, например, покажет, какие из заявок на кредиты относятся к 5% лучших или 10% худших, но кто-то должен решить, что делать с этой информацией.

Иногда специалисты, которые принимают окончательные решения, рассматривают алгоритмы как промежуточный источник информации. В качестве примера можно назвать Public Safety Assessment (Оценка общественной безопасности), формулу, которая помогает ­американским судьям решать, можно ли без рис­ка освободить обвиняемого до суда. За первые шесть месяцев применения алгоритма в штате Кентукки преступлений, совершенных обвиняемыми, выпущенными до суда, стало на 15% меньше, а людей, освобожденных до суда, — больше. Очевидно, что окончательное решение должны принимать судьи: общество бы возмутилось, ­узнав, что правосудие вершится по формуле.

Исследования показывают, что люди лучше всего умеют собирать данные, которые закладываются в формулы, а сами формулы выдают более точные и надежные окончательные решения. Если цель — избежать ошибок, то менеджерам настоятельно рекомендуется отвергать выводы алгоритмов лишь в исключительных случаях.

**Как упорядочить выводы**

Если суждения специалистов «зашумлены», стоит подумать о замене их заключений выводами, сделанными алгоритмами. Но обычно такое решение выглядит слишком радикально и нецелесообразно. Есть другой вариант: разработать процедуры, которые способствовали бы большей согласованности мнений, то есть, следуя им, сотрудники, занимающие одинаковые должности, одинаковыми методами добывали бы информацию, на ее основе формировали свое представление о ситуации и, отталкиваясь от этого представления, принимали бы решение.

Конечно, решающую роль играет профессиональная подготовка, но даже у специалистов, которые учились вместе, со временем вырабатывается свой собственный «почерк». Иногда компании пытаются привести все к единому знаменателю, устраивая «круглые столы», чтобы люди, принимающие решения, вместе обсуждали те или иные случаи. К сожалению, «круглые столы» обычно проходят так, что всем очень легко договориться, поскольку участники быстро признают правильными выводы, которые были высказаны первыми или с полной уверенностью. Чтобы избежать мнимого единодушия, участники «круглого стола» должны изучать каждый случай независимо друг от друга, сформулировать мнение, которое они будут отстаивать, и до начала совещания сообщить о своих выводах тому, кто будет вести совещание.

В качестве альтернативы «круглым столам» можно проводить опросы, которые дадут ориентиры при сборе информации о каждом конкретном случае, подготовке промежуточных оценок и окончательного решения. Нежелательный разброс мнений появляется на каждом из этих этапов, и компании могут проверять, насколько все эти методы его уменьшают. В идеале, люди, которые пользуются этими методами, должны рассматривать их как средства, помогающие им грамотно делать свою работу. К сожалению, опыт показывает, что задача создания надежных ­методов экспертной оценки, которые были бы еще и удобными, сложнее, чем кажется многим руководителям. Контролировать «шумы» трудно, но организации, которые оценивают издержки шумов в деньгах, поймут, что сокращение случайной вариабельности — дело, которым стоит заниматься.

**Как создать разумное правило**

*Для создания полезных предиктивных алгоритмов входные данные не нужны. Можно, к примеру, сформулировать разумное правило, которое вполне надежно прогнозирует невозвраты кредитов, даже если не известно, были ли возвращены прежние ссуды. Все, что нужно, — это некоторое количество заявок на кредит. Дальнейшие шаги таковы.*

 Выберите 6—8 переменных, отличающихся друг от друга и явно связанных с прогнозируемым результатом. Активы и доходы (положительный вес) и финансовые обязательства (отрицательный вес), безусловно, следует включить в список, как и некоторые другие данные заявок на кредит.

   Возьмите данные из своего набора случаев (все заявки на кредит за последний год) и рассчитайте среднее и стандартное отклонение каждой переменной в этом наборе.

   Для каждого случая из своего набора рассчитайте «индекс стандартного отклонения» для каждой переменной: разницу между стоимостью конкретного случая и средним значением всего набора надо разделить на стандартное отклонение. При наличии индекса можно выразить все переменные в одном масштабе, сопоставить их и вывести их среднее значение.

   Рассчитайте для каждого случая «свод­ный индекс» — среднее значение индексов стандартного отклонения его переменных. Это результат работы разумного правила. Ту же формулу можно применять к новым случаям, используя среднее и среднее квадратичное отклонение исходного набора случаев и периодически корректируя.

   Распределите случаи в своем наборе в порядке убывания сводных индексов и определитесь с адекватными мерами для разных диапазонов индексов. Скажем, в случае кредитных заявок меры могут быть такими: «10% лучших заявителей получат скидку», «30% худших заявителей получат отказ».

*Теперь вы готовы к тому, чтобы применять правило к новым случаям.*

Алгоритм будет рассчитывать свод­ный индекс для каждого нового случая и выдавать решение.

Главная задача авторов этой статьи — ­ознакомить руководителей с концепцией «шумов» как источника ошибок и объяснить, чем «шумы» отличаются от искажений. Термин «искажения» стал столь привычным, что зачастую его употребляют в значении «ошибка». Но повысить качество решений можно не только уменьшением общих искажений. Руководители, которых заботит точность, должны еще бороться с вездесущей несогласованностью профессиональных мнений. «Шумы» труднее оценивать и учитывать, чем искажения, но от этого они не становятся менее реальными и менее затратными.

**Об авторах.  Дэниел Канеман (Daniel Kahneman)** — почетный профессор психологии Принстонского университета. В 2002 году получил Нобелевскую премию по экономике «за применение психологической методики в экономической науке» и исследования (вместе с Амосом Тверски) когнитивной основы для типичных заблуждений в использовании эвристик. **Эндрю Розенфилд** **(Andrew M. Rosenfield)** — генеральный директор и управляющий партнер The Greatest Good Group (TGG Group). **Линнеа Ганди (Linnea Gandhi)** и **Том Блейзер (Tom Blaser)** — управляющие директора TGG Group.

# Кросс-функциональность — это уже не тренд, а необходимость

Posted by [zarplataru](https://blog.zarplata.ru/author/zarplataru/)

Узкая специализация профессионалов — прошлое. Чем шире кругозор специалиста, чем шире его опыт и знания, тем больше он эффективен в организации будущего.

Многим интересно узнать, какие компетенции нужно развивать в первую очередь и как использовать опыт смежных профессиональных областей. О том, почему кросс-функциональность — это тренд, как создавать кросс-команды и работать с ними, рассказали эксперты.

***Василий Алешин, Project Manager ГК «Новосибхолод», CEO LeanContora.ru:***

«На мой взгляд, кросс-функциональность — это уже не тренд, а необходимость. Мы с вами видим, сколько профессий ушло с рынка, и понимаем, сколько еще уйдет в ближайшее время в связи с автоматизацией процессов. Трансформация уже началась. И самый яркий ее пример — это сотрудник отдела продаж. На рынке востребован менеджер, который понимает, какие маркетинговые акции наиболее успешны, и может просчитать их рентабельность. Он знает, сколько будет стоить логистика и как ее можно изменить, а при составлении договора будет учитывать все юридические аспекты.

Кросс-функциональные сотрудники — это как Хабиб Нурмагомедов и Конор МакГрегор: оба в базе отличные борцы, но стоило им добрать ударной техники и уйти в смешанные единоборства, насколько они выросли? Каких успехов добились? Так же и в работе. Ты можешь быть чемпионом в своей сфере, но добрав кросс-функциональных знаний и компетенций, ты станешь на голову выше (в первую очередь выше самого себя), и твои победы будут ярче!

Я считаю, что кросс-функциональные компетенции нужны во всех сферах деятельности. Но развивать можно только тех сотрудников, которые хотят развиваться. Поэтому ключевая и первостепенная задача HR-ов в компании — работать в первую очередь не с компетенциями, а с «изменением мышления» сотрудников».

***Жанна Косолапова, эксперт-практик, преподаватель HR МВА:***



«Согласно многим исследованиям, тренд на кросс-функциональность в будущем только усилится: задачи, с которыми люди сталкиваются, все больше усложняются, становятся полифункциональными. Соответственно, компании ожидают, что сотрудники не будут односторонними, так называемыми I-shaped-сотрудниками, и что у них будут появляться дополнительные компетенции, которые помогут решать комплексные задачи.

Одна из компетенций, которая будет выходить на первое место, — это взаимодействие и сотрудничество с другими специалистами. Нужно наращивать экспертизу в смежных областях, быть обучаемым и открытым новому. Также важно понимать и осознавать себя, уметь управлять собой и развивать эмоциональный интеллект».

***Лада Горченок, директор по управлению персоналом макрорегиона Сибирь компании Теле 2:***



«Принцип построения кросс-команды прост: объединяйте людей с взаимодополняющими навыками! Только команда может добиться ощутимого результата, недостижимого каждым в отдельности. В ней есть люди разных профессий и нет иерархии: участники сами ставят задачи, оценивая свои возможности. Такие команды — большая возможность для развития.

Успех проекта во многом зависит от навыков членов кросс-функциональной команды, уровня доверия, заряженности и идейности людей, а также наличия хороших практик командного коучинга. Важно и то, насколько менеджмент готов менять организационную структуру.

Чтобы построить эффективное кросс-функциональное взаимодействие, нужна замена индивидуальных целей на командные. Желательно, чтобы все участники находились в openspace: есть возможность удобно общаться, быстро договариваться, обмениваться практиками и решениями проблем. Также кросс-функциональным командам необходимо определить общие демо-дни, когда все участники представляют результаты своей работы коллегам, руководителям и прочим заинтересованным лицам».

# Красивые названия поколений с разными буквами лучше не использовать

**30 сентября 2019**|**Юлия Фуколова**

***От редакции.*** Поколение Z еще только формируется, но вокруг него уже сложилось множество мифов. О том, каким стереотипам лучше не доверять и почему теорию поколений не стоит воспринимать всерьез, рассказывает директор Центра исследований современного детства НИУ ВШЭ Елизавета Сивак.

**HBR Россия: Недавно вы провели исследование и изучили наиболее распространенные представления о так называемом поколении Z. Что вас сподвигло развенчивать мифы?**

**Сивак:**В последнее время появилось много научно-популярных текстов о поколении Z — так называют людей, которые рождались с начала 2000-х годов. Их авторы утверждают, что подростки многозадачны, прагматичны, что им трудно удерживать внимание, объясняют, как их надо учить и воспитывать. Последней каплей стало выступление на семинаре одного спикера, который с первого же слайда начал уверенно перечислять основные черты поколения Z. Мы решили, что надо сформировать собственную позицию по этому вопросу. И с моим соавтором Натальей Богачевой выделили для анализа несколько сфер: когнитивную, эмоциональную, социальную и ряд других, а затем проанализировали научные публикации и попытались понять, есть ли основания у самых распространенных мифов о подростках. А также проверить, можно ли говорить о поколенческой специфике, обладают ли современные подростки какими-то устойчивыми особенностями, отличающими их как от сверстников, проживавших в другое время, так и от старших современников.

**К каким выводам вы пришли?**

В отдельных случаях существующие мифы очень сложно или невозможно проверить. Например, в науке пока нет единого понимания, что такое критическое мышление, недостаточно критериев и методов для его измерения, поэтому нельзя говорить, что у подростков его уровень снижен. Некоторые утверждения вообще непонятно откуда взялись. Многие считают, что поколение Z якобы не способно долго на чем-то концентрироваться и фокус внимания удерживают лишь 8 секунд. И ссылаются на некое исследование компании Microsoft. Однако первоисточник не удалось обнаружить ни нам, ни другим исследователям — только упоминания и различные перепечатки. Скорее всего, такого исследования не было вовсе, это фейк, и приведенным цифрам доверять нельзя. Произвольное внимание у подростков в целом развито хуже, чем у взрослых, но поколенческой специфики здесь нет.

Такая черта, как склонность к депрессии, — это, скорее, общемировой тренд, специфика настоящего времени. Признаки депрессии впервые начинают проявляться в подростковом возрасте, но это не исключительная особенность поколения Z — она свойственна подростковому возрасту в целом. Кроме того, мы не обнаружили резких межпоколенческих отличий — доля людей с признаками депрессии растет также и среди взрослых. Некоторые авторы утверждают, что у подростков этот рост происходит быстрее, но мы не нашли в научной литературе свидетельств какого-то резкого скачка.

Некоторые особенности нынешних подростков связаны со средой и возрастной спецификой, а не с поколением. Если сравнить характеристики представителей разных поколений, которые проходили через подростковый период, можно увидеть сходные моменты. Например, выраженный индивидуализм, как и стремление к свободе, к успеху, свойственен не только современным молодым людям.

**А миф о том, что нынешние подростки стремятся только к получению удовольствий?**

Вряд ли можно среди молодых людей выделить какие-то универсальные черты, общие для всех. Но исследования опровергают миф, что современные подростки — гедонисты. Если под гедонизмом понимать стремление к быстрым удовольствиям, когда человек не думает о возможных последствиях, то подтверждения у нынешних подростков мы не нашли — скорее, наоборот, они менее склонны к рискованному поведению. Например, среди подростков менее распространен незащищенный секс, как это было в предыдущих поколениях в этом возрасте, снижается число ранних беременностей, как и число абортов. Они реже употребляют алкоголь и сигареты, чаще пристегиваются в машине. Это если в самых общих чертах. Понятно, что в зависимости от страны и разных категорий населения возможны различия.

**А что вы скажете про цифровые навыки? Подростков часто называют цифровыми аборигенами, которые буквально родились с гаджетом в руке.**

Потребление информации в целом меняется — растет доля тех, кто меньше смотрит телевизор и все узнает из интернета. Но цифровая компетентность — это не просто умение нажимать кнопки в компьютере или телефоне. Сюда же, например, относится умение безопасно получать нужную информацию. Да, подростки могут быстро разобраться, как устроено то или иное приложение, но имеющиеся данные говорят о том, что в цифровом развитии они далеко не всегда обгоняют своих родителей и учителей. Например, как следует из исследования российского психолога Галины Солдатовой, навыки безопасного поведения в сети у подростков развиты хуже, чем у представителей старших поколений. Налицо стерео­тип: люди видят, что современные дети с большой скоростью что-то нажимают в гаджетах, могут легко что-то найти или установить, и уже считают их цифровыми гениями. Но спросите подростка, что он будет делать, если ему написал в интернете незнакомец или пришла странная СМС. В этом случае поведение многих из них будет не слишком разумным.

**В своем исследовании вы затрагиваете, в частности, теорию поколений, которая широко известна не только в научной среде. Почему она стала такой популярной?**

Книга историка и драматурга Уильяма Штрауса и демографа и экономиста Нила Хоува «Поколения» вышла в США в 1991 году и сразу стала популярной. Людей цепляют увлекательные истории, которые дают ответы сразу на многие вопросы, и здесь как раз тот случай. В своих публикациях авторы предположили, что какие-то события в юности могут определять поведение людей, их установки, ценности. Плюс они выдвинули идею о четырех типах поколений, которые резко отличаются друг от друга своими ценностями и настроениями, а также циклически сменяют друг друга. Однако мысль о том, что социально-экономический контекст влияет на дальнейшую жизнь людей, появилась гораздо раньше, еще в ХIХ веке. В частности, у социолога и философа Карла Маннгейма есть работа «Проблема поколений».

**Что понимается под поколением?**

Не каждую возрастную когорту можно назвать поколением. Если говорить обычным языком, то поколение — это люди, которые родились в промежутке 15—20 лет и выросли в более или менее сходных социально-экономических и культурных условиях. Маннгейм при этом сделал несколько важных замечаний. Например, он указывал, что недостаточно просто быть современником тех или иных событий — в них нужно активно участвовать, проживать их на собственном опыте, а не просто слышать или читать о них. Например, в исследовании начала 2000-х годов американские авторы Джейсон Шнитткер, Джереми Фриз и Брайан Пауэлл опрашивали людей в США, считают ли они феминизм частью своей идентичности. Участники опроса выросли в разное время — кто-то родился до или после второй волны феминизма (это примерно середина 1960-х — начало 1970-х годов), а кто-то застал эту волну в сознательном возрасте, то есть мог в этом движении участвовать, а не просто пассивно наблюдать со стороны. Среди последних доля тех, кто не просто разделяет феминистские взгляды, но и считает себя феминистом, намного выше, чем у остальных опрошенных людей.

**События, которое проживает человек, должны быть значимыми?**

Да. И как писал Карл Маннгейм, не у каждой возрастной когорты в жизни такие встречаются. Кроме того, события, в которых люди участвуют, не на всех влияют одинаково. Тот факт, что люди проживали что-то вместе, не означает, что они стали единой группой с общими характеристиками. Даже если рассуждать логически, численность поколения бэби-бумеров (к ним относят людей, которые родились в 1946—1964 годы) только в США составляет около 76 млн человек, кто-то из них взрослел во времена экономического подъема, кто-то — во время спада. Почему вдруг многие стали считать, что эта огромная группа людей гомогенна и обладает общими характеристиками?

Есть и другие условия — люди должны сами осознавать свою принадлежность к одному поколению. Например, американский исследовательский центр Pew Research опросил людей разных возрастов, и оказалось, что среди тех, кого формально можно было бы назвать миллениалами, к одному поколению отнесли себя около 30%. Вряд ли можно говорить о какой-то общности между этими людьми, если они даже не относят себя к одному поколению. Это дополнительный камень в огород «буквенной» теории.

**За что еще критикуют концепцию Штрауса и Хоува?**

За недостаток эмпирических данных. Хоув и Штраус, а также другие сторонники теории поколений делают далекоидущие выводы, устанавливают жесткие причинно-следственные связи, которые почти всегда ничем не обоснованы, а иногда прямо опровергаются другими научными данными. По сути они принимают во внимание только фактор рождения и взросления человека в определенный период, а весь его последующий опыт игнорируют. Речь, в частности, про резкие различия между поколениями, цикличную их смену и поколенческие архетипы (странники, пророки, герои и художники), о которых пишут авторы концепции. Можно исследовать конкретное историческое событие и оценить, как оно повлияло на определенную группу людей, как они изменились. Но из этого не следует вывод, что поколения всегда и во всем различаются. Впрочем, критику теории поколений обычно сложнее воспринимать, чем привлекательную, красиво упакованную историю, которая к тому же многое объясняет.

**Были ли попытки подтвердить теорию поколений?**

Это было бы очень сложно сделать. Нужна контрольная и экспериментальная группа, которая бы жила в одно и то же время. В идеале эти две группы людей должны быть одинаковыми, выровненными, чтобы одна участвовала в разных движениях и событиях, другая нет. И дальше смотреть, как они живут и развиваются. Но найти чистую контрольную группу, а потом доказать, из-за чего возникли те или иные различия, невозможно. Как вариант, можно взять людей одного возраста и посмотреть, чем они отличаются от современников другого возраста. Затем сравнить их с людьми, которые находились в этом же возрасте, скажем, два десятилетия назад, а потом отслеживать, сохранятся ли эти различия в дальнейшем. Это лонгитюдные исследования с несколькими когортами, они очень дорогие, мало кто готов их проводить.

**Почему же, несмотря на критику, теория Штрауса и Хоува сегодня очень востребована в бизнес-среде?**

Могу лишь предположить. Это некое упрощение. Например, есть покупатели-миллениалы, как надо с ними обращаться? Или в школы пришли представители поколения Z, как их надо учить? Работодателям было сложно понять молодежь, они прочитали про теорию поколений и поняли, в чем причина и что надо делать. А дальше произошло то, что называется confirmation bias — склонность к подтверждению своей точки зрения. Люди везде находят информацию, которая согласуется с их точкой зрения, и не замечают то, что ее опровергает. Это создало новый виток популярности концепции. Возможности теории поколений сегодня сильно преувеличены, пользы от нее немного. И спрос на нее сильно раздут. Скорее, это мода, которая хорошо продается.

Но я бы не стала все исследования, в которых упоминается термин «поколение», считать антинаучными. Просто не стоит делать однозначных выводов, что люди, пережившие что-то вместе, кардинально отличаются от всех остальных. Во многих работах такого универсализма нет. Например, американский автор Глен Элдер исследовал детей, которые жили во время Великой депрессии. Он взял семьи, в которых доход снизился на 30% и больше, и семьи, в которых доход не снижался, и рассматривал траектории их развития. Ученый высказал предположение, что женщины, которые росли в пострадавших от кризиса семьях, склонны становиться домохозяйками, потому что матери перекладывали на них работу по дому. Какие-то дети быстрее стали самостоятельными, у них появились конкурентные преимущества перед сверстниками, выросшими в более благополучных условиях. Элдера тоже критиковали за недостаточную обоснованность выводов, но, по крайней мере, он избегал универсального подхода и выделял разные группы.

**Вы говорите, что от теории поколений мало пользы. А какой от нее вред?**

Условное нарезание людей на группы и приписывание им разных характеристик может принести ощутимый вред. Уже сейчас есть данные, что формируются негативные стереотипы — на людей определенного возраста просто наклеивают ярлыки. Например, многие из поколения Z еще не вступили в активный период, кому-то 7 лет, кому-то 15, но их уже обвешали стереотипами. Такое же негативное влияние успели ощутить на себе миллениалы. Работодатели, например, часто характеризуют их как безответственных, неусидчивых, нелояльных, но среди них есть разные люди. Если взять двух тридцатилетних, то представители разных социальных классов могут сильнее отличаться друг от друга, чем люди из одного класса, но разные по возрасту.

**Как тогда бизнесу стоит относиться к молодежи?**

Важно не ориентироваться на расхожие мифы, а изучать картину более детально. Понятно, что, имея дело с молодыми сотрудниками или клиентами, надо обновлять инструменты, потому что прежние уже неэффективны. Но красивые названия поколений с разными буквами лучше не использовать, и исследовать людей того возраста, который интересуют компанию. И стоит также помнить, что через несколько лет картина может снова поменяться.

**ФАКТЫ И МИФЫ О ПОКОЛЕНИИ Z**

*Подтверждаются ли самые распространенные стереотипы, в каких странах проводились исследования и с каким результатом.*

**КОГНИТИВНАЯ СФЕРА**

***Многозадачность***

Отчасти подтверждается, однако нет поколенческой специфики: это, скорее, общий тренд как для подростков, так и для взрослых (США; российские авторы используют данные исследований).

***Сложности с удержанием внимания***

Подтверждается одними работами, опровергается другими. Требуется конкретизация того, что подразумевается под вниманием. Англоязычные источники (США, Швейцария, Великобритания) — противоречивые данные исследований, методологические споры; Россия — неоднородные данные исследований, возрастная специфика.

***Снижение критичности мышления***

Невозможно проверить в связи с недостаточной определенностью критериев критического мышления и методов его измерения (США; данные по другим странам найти не удалось).

**Личность**

***Инфантильные или ответственные***

Миф базируется на оценочном характере интерпретации одних и тех же данных. Подростки в целом действительно меньше ввязываются в неприятности, однако авторами это трактуется двояко (США, косвенные данные).

***Прагматичные***

Есть отдельные свидетельства в пользу этого утверждения, однако почти нет сравнительных исследований с прошлыми поколениями (Россия, США, Венгрия).

***Индивидуалисты***

Скорее подтверждается, но это также свойство подросткового возраста в целом (США, Венгрия).

**ЦЕННОСТИ**

***Гедонизм или умеренность в своих желаниях***

Миф также базируется на оценочной интерпретации, но представление об умеренности современных подростков, скорее, подтверждается (США, Венгрия).

***Успех***

Скорее подтверждается, но это также общая характеристика подросткового возраста (Россия, Венгрия).

**ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ СФЕРА**

***Депрессивные***

Отчасти подтверждается, однако это также общий тренд в современном обществе (США, Великобритания, Италия и др., отдельные темы — Россия).

***Тревожные***

Отчасти подтверждается, однако это также общий тренд в современном обществе (США, Великобритания, Италия и др., отдельные темы — Россия).

**НАВЫКИ**

***В совершенстве владеют современными информационными технологиями***

Опровергается (США, страны ЕС, Россия).

**СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА**

***Меньше общаются со сверстниками или очень общительны, не могут быть наедине с собой***

В указанных формулировках опровергается, но можно говорить о некоторых изменениях в социальных связях, продиктованных развитием новых способов коммуникации (США, страны ЕС, Россия).

# Как помочь россиянам выбраться из «квалификационной ямы»

**27 сентября 2019**|**Артем Кумпель**

Результаты недавнего [исследования The Boston Consulting Group и World Skills](https://www.rosatom.ru/journalist/news/rosatom-worldskills-russia-i-bcg-obedinyayut-usiliya-dlya-resheniya-globalnoy-problemy-kadrovogo-def/)показали, что почти 34 млн россиян оказались в «квалификационной яме». То есть каждый четвертый сотрудник находится «не на своем месте» и выполняет работу, для которой его квалификация недостаточна (или избыточна). Проблема носит глобальный характер: более трети специалистов в мире (36%) занимают позиции, не соответствующие их квалификации.

Очевидно, что страдают от этого не только сами работники, но и работодатели: 27% заявляют, что соискатели не имеют требуемых профессиональных и коммуникативных навыков. А потери мировой экономики от такого несоответствия оцениваются уже в 5 трлн долларов в год (данные Организации экономического сотрудничества и развития). По прогнозам The Boston Consulting Group, к 2030 году они увеличатся до 6 трлн долларов в год.

При этом компании не стремятся менять свою стратегию рекрутмента, всякий раз пытаясь найти кандидата, идеально подходящего под требования. Особенно пагубно этот тренд влияет на качество найма массового персонала (водителей, продавцов, кассиров, официантов, курьеров, охранников, грузчиков и других специалистов). Не говоря уже о совсем странных случаях, когда, например, одним из требований к этим сотрудникам является наличие высшего образования, желание найти идеального кандидата в нашем стремительно меняющемся мире выглядит не очень реалистичным. Это примерно как всерьёз рассчитывать увидеть [фиолетовую белку](https://en.wikipedia.org/wiki/Purple_squirrel).

Процесс рекрутмента можно заметно ускорить, а его качество – повысить, если смотреть шире и нанимать персонал, основываясь не на имеющихся компетенциях, а на потенциальных возможностях кандидатов.

**Зачем инвестировать в обучение персонала**

Среди главных причин увеличения потерь, которые несет мировая экономика из-за того, что «квалификационная яма» засасывает все больше специалистов, эксперты The Boston Consulting Group выделяют отставание обновления профессиональных навыков от скорости развития технологий и дефицит талантов. Это ставит перед бизнесом две задачи: внедрение идущих в ногу со временем программ обучения персонала и удержание лучших специалистов.

Последнее особенно актуально, учитывая, что представители массовых профессий демонстрируют высокую мобильность, то есть склонны часто менять место работы. Практически каждый третий (32%) делал это хотя бы один раз в 2018 году (по данным Федеральной службы государственной статистики, в целом по рынку доля таких сотрудников меньше на 4–6 процентных пунктов), при этом 4% меняли место работы четыре и более раз. И очень часто людей подталкивает к этому отсутствие возможностей для роста.

Еще одним аргументом за обучение сотрудников внутри компании является невозможность получить некоторые необходимые для работы навыки самостоятельно. По [прогнозам Джоша Дэвиса](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-hr-can-develop-a-new-generation-of-blue-collar-employees.aspx), руководителя Центра развития трудовой этики в Денвере, к концу текущего десятилетия более 40% новых рабочих мест будут находиться в сегменте «средних навыков», то есть требовать больше компетенций, чем есть у выпускника средней школы, но меньше, чем владеют выпускники университетов.

Вместе с тем практически каждый третий представитель массовой профессии (29%) заявил о своем желании получить специальность, не связанную с той, по которой он работает в текущий момент, каждый четвертый (23%) хотел бы усовершенствовать свои профессиональные навыки, а каждый десятый (11%) – получить дополнительные навыки в смежной области. Это свидетельствует о том, что со стороны работников есть запрос на (пере)обучение, и работодатели должны его удовлетворить.

**Как программа обучения влияет на прибыльность и HR-бренд компании**

По мнению [Томаса Кочана](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/how-hr-can-develop-a-new-generation-of-blue-collar-employees.aspx), профессора Массачусетского технологического института, в текущих условиях работодателям следует относиться к сотрудникам как к активу, которым нужно управлять, а не как к расходам, которые нужно контролировать. С этим сложно не согласиться. Да, внедрение и применение в компании программы обучения требует определенных затрат, но это серьёзный вклад в увеличение продуктивности, вовлечённости и лояльности персонала. А все эти метрики напрямую коррелируют с прибыльностью бизнеса.

Кроме того, тот факт, что компания инвестирует в обучение персонала, является для потенциальных сотрудников показателем того, что в ней можно расти и развиваться. А это одна из потребностей представителей массовых профессий, ради удовлетворения которой они готовы даже сменить работу (в 52% случаев причиной этого шага является именно отсутствие на текущем месте работы возможностей для роста).

Фактически программы обучения усиливают HR-бренд компании, делая ее более привлекательной и надежной для обычного соискателя. А сильный бренд работодателя особенно важен компаниям, имеющим филиалы по всей стране и сталкивающимся с проблемами сезонного найма.

**Будущее за «гибкими навыками»**

По [прогнозам](https://www2.deloitte.com/au/en/pages/economics/articles/soft-skills-business-success.html) Deloitte Access Economics, на «гибких навыках» (soft skills) к 2030 году так или иначе будут завязаны две трети должностей (по сравнению с половиной в 2000 году). Их значимость увеличивается вместе с развитием технологий. Все больше процессов можно автоматизировать, и в этих условиях на первый план выходят «гибкие навыки»: ответственность, дисциплинированность, эмоциональный интеллект, умение выстраивать коммуникацию с другими людьми, стремление достигать поставленных целей и другие.

Владеющий «гибкими навыками» сотрудник умеет работать в команде, слушать и слышать окружающих. Массовые профессии в большинстве своем связаны с общением с людьми, так что для их представителей это особенно актуально. Согласитесь, для официанта или продавца гораздо важнее вежливость и умение расположить к себе людей, чем наличие высшего образования. Именно поэтому при найме таких сотрудников нужно концентрироваться на их личных качествах, а не на «корочках» и опыте работы. Научить человека пользоваться POS-терминалом значительно легче, чем научить его общаться.

По этой же причине не стоит игнорировать кандидатов предпенсионного возраста, имеющих за плечами большой опыт работы в какой-либо сфере. Рекрутеры часто вешают на них ярлык «слишком хороший(ая)». Но во-первых, такие специалисты, как правило, готовы к обучению и подходят к нему со всей серьезностью, а во-вторых, в силу образования и опыта являются хорошими кандидатами на повышение (например, из них получаются отличные заместители руководителей).

**Резюме**

Запуск программы обучения сегодня — это инвестиция, которая с лихвой окупится завтра. В мире, где искусственный интеллект уже начал вытеснять с рабочих мест живых людей, последние должны непрерывно учиться, чтобы оставаться востребованными специалистами. И компания, предоставляющая такую возможность, всегда будет на шаг впереди конкурентов.

**Об авторе. Артем Кумпель** — управляющий директор сервиса «Авито Работа».

# Что делать с сотрудником, который хочет стать любимчиком

**25 сентября 2019**|**Лиз Кислик**

Все руководители знают, что не стоит обзаводиться любимчиками: это может привести к недовольству и разногласиям внутри команды. Негативные последствия такого выбора могут коснуться даже счастливчика, попавшего в центр внимания начальника. И все же в команде всегда найдутся те, кто захочет попасть в ваш ближний круг и стать любимыми сотрудниками.

Такие действия, чем-то похожие на ухаживания, обычно спровоцированы страхом и часто представляют собой тщетную попытку защитить свой статус на работе. К сожалению, тратя все силы на то, чтобы вам угодить, и выполняя несущественные задачи, которые, как они надеются, помогут им укрепить отношения с вами лично, такие сотрудники часто пренебрегают своими прямыми обязанностями и портят отношения с коллегами. Вот четыре способа перенаправить их внимание обратно на работу.

**Не «подкармливайте» их стремление нравиться вам.** В силу того, что вы занимаете руководящую позицию, а они вас боятся, с такими подчиненными придется быть осторожнее, чем со всеми остальными. Я наблюдала за ситуациями, в которых люди были готовы есть, смотреть (ТВ или кино) и носить то, что нравилось начальнику, лишь бы вызывать у него чувство дружеской симпатии. Такой вид подхалимства может быть опасен, если начальник склонен выделять людей на основании сходства с собой и обращать на них больше внимания из-за якобы общих интересов. Одна моя клиентка получала большое удовлетворение от такого рода ухаживаний со стороны подчиненного несколькими уровнями ниже, и избавиться от этой привычки оказалось довольно сложно. Она осознала, во что ее втянули, лишь когда несколько топ-менеджеров открыто выразили свою обеспокоенность тем, как на нее влияет подчиненный. Только после этого она поняла, что пришла пора восстановить более беспристрастные отношения.

**Постройте свое общение с сотрудником так, чтобы их особое внимание было сбалансировано вашей объективностью.** Если вы устраиваете еженедельные встречи с подчиненными, следите, чтобы все получали одинаковое количество вашего времени (даже если тот, кто хочет стать любимчиком, просит больше), и убедитесь, что вы даете всем одинаково вежливую и в то же время справедливую обратную связь. Особенно важно полагаться на конкретные инструменты планирования и управления проектами, если вы работаете в среде, где каждый может зайти к вам на внеплановые совещания, и некоторые сотрудники претендуют на то, чтобы монополизировать ваше время.

В одной компании вице-президент и генеральный директор вместе работали над организацией бизнеса и большую часть рабочего дня проводили в мозговых штурмах и совместных обсуждениях. Вице-президент целенаправленно поддерживала генерального директора, чтобы получить особые привилегии и отвлечь его внимание от того факта, что периодически она срывала дедлайны и выходила за рамки бюджета проекта. Генеральному директору нравилось внимание вице-президента, но в конечном итоге просчеты подчиненной имели реальные последствия для бизнеса. Генеральный директор начал устанавливать конкретное время для встреч, вместо того чтобы просто проводить большую часть дня вместе. Также он обязал вице-президента соблюдать ключевые этапы в реализации задач и другие обязательства по проекту и выражал свое недовольство, когда что-то было упущено. Гендиректор продолжал формализовать и отчуждать отношения с вице-президентом, напряжение росло, она не справлялась с обязанностями и в какой-то момент покинула компанию. В результате у генерального директора появилось время на остальных сотрудников, умеющих лучше организовывать работу с проектами.

**Помогите сотрудникам находить собственные решения.** Заискивающие сотрудники бывают чрезмерно обеспокоены тем, что вы будете недовольны ими лично или их работой. Страх разочаровать может подавить даже компетентных и опытных людей. Одна руководительница высшего звена, с которой я работала, так боялась не соответствовать ожиданиям гендиректора, что часто отказывалась прямо высказывать свои суждения и предложения. Гендиректор, в свою очередь, устал от излишней осторожности со стороны подчиненной и необходимости все согласовывать. Мы поработали с гендиректором, чтобы прояснить требования к одному из проектов, и с подчиненной, чтобы дать генеральному директору набор опций с четко дифференцированными предложениями. Оценив его реакцию на разные сценарии, она смогла лучше понять, как он мыслит. Со временем эта женщина научилась увереннее формулировать подходящие предложения, и отношения между ней и ее начальником стали менее напряженными для обоих.

**Отправляйте подчиненных работать с другими руководителями или проектными командами.** Это снимет напряжение от нездоровой динамики в отношениях и увеличит результативность сотрудников за счет более эффективной работы с другими. Исследования показали, что заискивание перед начальником может негативно сказаться на самообладании. В своем стремлении угодить люди тратят такое количество энергии на наблюдение и взаимодействие с вами, что утрачивают свою способность общаться с другими, особенно в состоянии тревоги и стресса. Намеренно отвлекая их внимание от себя, вы поймете, способны ли они лучше общаться с коллегами.

Владелец одной компании принял на работу друга семьи, который, казалось, видел в нем единственный источник власти. Друг считал, что если владелец будет им доволен, ему не придется заботиться о том, как его воспринимают окружающие. Когда стало ясно, что по отношению к нему друг ведет себя льстиво и почтительно, зато со всеми остальными он высокомерен и неучтив, владелец согласился изменить структуру таким образом, чтобы друг подчинялся президенту компании. Мы с президентом разработали план действий, чтобы прояснить обязанности подчиненного и ожидаемые результаты. Даже после сокращения объема работ сотруднику было сложно соответствовать требованиям своей роли, и в конце концов он сам ушел из компании.

Всем будет лучше, если признание и уважение станут результатом профессионализма и рабочих достижений сотрудников, а не особых отношений с начальником. Внедрив перечисленные выше подходы, вы с гораздо большей вероятностью получите хороших и независимых подчиненных, которые будут приносить пользу вам и всей организации.

**Об авторе. Лиз Кислик (Liz Kislik)** — консультант, помогает компаниям, входящим в список Fortune 500, а также некоммерческим организациям и семейному бизнесу решать их самые сложные проблемы. Преподает в Нью-Йоркском университете и Университете Хофстра.

# Как стать лучше с помощью состояния потока

Валерий Якубович, Евгения Чернозатонская

О факторах внутренней мотивации — у мужчин и женщин, интровертов и экстравертов, ученых и топ-менеджеров — рассказывает Михай Чиксентмихайи, профессор Клермонтского университета (США).

**В книгах вы пишете о радости, которую испытывает человек, решая сложную задачу даже в самых неблагоприятных условиях. Состояние полной вовлеченности в процесс вы называете потоком. Однако если вспомнить, как в сталинские времена ведущим совет­ским ученым приходилось что-то изобретать в так называемых шарашках — по сути, конц­лагерях, возникает вопрос: можно ли в подобной ситуации настроиться на состояние потока и испытать радость?**

Можно сказать себе: плевать на то, что происходит вокруг, главное, я сам испытываю удовольствие от работы. Или, наоборот, решить, что нельзя быть счастливым, если вокруг творится кошмар. И то, и другое неправильно: крайностей следует избегать. Вы должны сами отвечать за порядок в своем внутреннем мире. Хотя, конечно, сделать это проще, если вокруг тоже царит порядок.

**То есть в условиях «турбулент­ности» удержать состояние потока не так-то просто.** **Для этого, наверное, необходима определенная стабильность?**

Да, какая-то стабильность, безусловно, необходима. Однако следует помнить, что излишняя упорядоченность так же вредна, как и ее отсут­ствие.

**В СССР немногочисленные творцы и изобретатели полностью отдавались процессу, не заду­мываясь о таких вещах, как себе­стоимость производства и коммерческая ценность продукта. С приходом капитализма это превратилось в серьезную угрозу для экономического развития. Не поддерживает ли ваша теория потока непродуктивную русскую привычку увлекаться процессом в ущерб результату?**

Не уверен. Я никогда не рассматривал свою теорию с этой точки зрения. Конечная цель, безусловно, важна, так как она позволяет оценивать успешность процесса. В прошлом я увлекался альпинизмом, и это многому меня научило. Когда забираешься на гору, меньше всего думаешь о том, как бы оказаться на вершине. Главное для вас — процесс: то, как вы цепляетесь за склон пальцами, куда ставите ногу, как переносите центр тяжести. Это все равно что складывать пазл, который каждую секунду меняется. Однако если бы не было вершины, вы бы не знали, ни куда двигаться, ни какой маршрут выбрать. Вам было бы все равно, идти в гору или спускаться­, повернуть направо или пойти налево. Процесс потерял бы всякий смысл и перестал бы приносить вам радость. Наличие цели заставляет вас все время совершенствовать процесс. Когда цели нет, успешность процесса в принципе невозможно оценить. Скажем, вы производите смарт­фоны и в какой-то момент обнаруживаете, что ваши изделия недостаточно современны, красивы или практичны. И тогда вы берете за образец продукт конкурента и ставите перед собой задачу улучшить его, создать более полезный и одновременно более изящный телефон. Чтобы достичь этого, вы улучшаете и сам процесс создания смарт­фона: он тоже должен быть лучше, чем у конкурентов. Английское слово «конкурировать» — «compete» — происходит от латинского «competere», что значит «стараться, стремиться вместе». Уже римляне понимали, что ни один спортсмен не сможет бежать на пределе возможностей, если рядом не будут бежать другие. Пусть даже у него есть цель — он никогда не покажет свой лучший результат, если с ним не борются достойные противники. В этом и есть философский смысл конкуренции. Если вы соревнуетесь в производ­стве каких-то изделий, вы непременно хотите, чтобы они были лучше, чем у других, потому что таким образом вы показываете, что умеете делать нечто уникальное, необычное, а потому и сами вы уникальны и необычны.

**Однако конкуренция на рабочем месте нередко приводит к негативным последствиям.** **В частности, она может мешать открытому общению и сотрудничеству.**

Если ваша единственная цель — победить, считайте, что вы уже проиграли. Потому что главное — не оказаться победителем, а проявить себя в полную силу рядом с товарищами. Если вам это удалось — вы и есть лучший. Вы не кричите: «Я победил!», а гордитесь тем, что сделали нечто, о чем не могли и мечтать. То есть вы сами стали лучше. В юности многие любят состязаться в разных видах спорта. Потом, вырастая, приобретая профессию, они продолжают соревноваться, но часто думают уже не о самосовершенствовании, а о том, как завоевать медаль, получить зарплату побольше или подписать завидный контракт. Стремясь к победе любой ценой, человек становится способен на неблаговидные и совсем неспортивные поступки.

**Получается, что спортсмен-любитель в большей степени мотивирован внутренне, то есть непосредственно самим занятием, а для профессионала важнее внешняя мотивация: деньги, льготы, статус и т.д. Ваша теория подробно описывает характеристики тех видов деятельности, которые способ­ствуют внутренней мотивации, а о внешних мотиваторах в ней почти не говорится. Вы считаете, что они не важны?**

Важны оба типа мотивации. Если организация нацелена исключительно на прибыль и не придает должного значения содержанию деятельности, не ценит стремление человека к самосовершенствованию, это серьезная проблема. Если сотрудник не получает вознаграждения и не чувст­вует, что его уважают за хорошую работу, если людей, неравнодушных к своему делу, не продвигают по службе, в конце концов компанию ждет упадок. Мне довелось беседовать со многими главами компаний, которые собирались уйти на покой и были обеспокоены тем, кто придет им на смену. Они искали себе замену среди вице-президентов и управляющих и очень часто находили ярких и талантливых людей, занятых, однако, исключительно собственной карьерой. Бывало, что их взгляд падал на кого-то менее заметного, не похожего на лидера в общепринятом понимании, кого-то, кто очень любил свою работу и старался выполнять ее как можно лучше, кто всегда проявлял внимание к клиентам и знал все тонкости своего ремесла. Но кого же они в конце концов выбирали? В большинстве случаев их выбор падал на более харизматичного и честолюбивого кандидата.

**А что происходит, когда человека назначают на руководящую должность?**

На руководящие позиции неред­ко продвигают и хорошо зарекомендовавших себя инженеров. Но они далеко не всегда оказываются хорошими менеджерами, поскольку зачастую не умеют работать с людьми. А потому на новой должности им неуютно. Куда больше им нравилась их преж­няя работа, требовавшая четкости и аккуратности, позволявшая чувствовать себя на коне. А теперь им приходится иметь дело с хаосом человеческих отношений! К подобному повышению можно относиться по-разному, однако чаще всего человек говорит себе: «Ладно, раз назначили, буду работать. А коль скоро удовольствия от этого я не получаю, единственным мерилом успеха для меня будет размер оклада». Так происходит замена внутренней мотивации внешней. Я слишком часто это наблюдал. Кстати, мне очень понравилось, как повел себя в подобной ситуации Джон Рид из Citicorp. По мере того как он поднимался по карьерной лестнице, у него появлялись все новые интересы и увлечения: история, психология, искусство и т.п. Он овладевал новыми знаниями и навыками и использовал их, чтобы мотивировать­ и поощрять своих сотрудников. Так в непривычной для себя роли он приобрел уверенность в собственных силах. А когда в 2003 году в банковской сфере разгорелся известный скандал, ему предложили возглавить Нью-Йоркскую фондовую биржу и восстановить ее репутацию. Рид принял это предложение, согласившись два года работать с зарплатой один доллар в год. Думаю, из этой истории нам всем следует извлечь урок.

**Но нельзя забывать, что в конце концов Рида вытеснили из «Ситибанка». Так что, может быть, человеку подобного склада не удержаться на вершине корпоративной лестницы?** Мир несовершенен, и зачастую очень хорошие руководители, делающие правильные вещи, оказываются не у дел.

**Быть может, поэтому финансовая система США не в лучшем состоянии. Наверху оказываются «плохие» люди.**

Как только руководители начинают получать бонусы на основании квартальных результатов, игру можно считать проигранной. Я сам видел, как директора крупной компании била дрожь, когда он читал квартальный отчет о прибыли. Эти люди готовы на все, лишь бы акции не упали в цене. А об отдаленных послед­ствиях они не думают. Они готовы уволить своих лучших менеджеров, если это сулит им выгоду в ближайшей перспективе.

**Можно ли сказать, что одни компании поддерживают внеш­нюю мотивацию сотрудников, а другие — внутреннюю?**

Удивительно, но факт: публичные компании, особенно в США, сегодня полностью подпали под власть акционеров. И это иссушило дух предпринимательства. Мы изучили амери­канские медийные компании и выяснили, что своей социальной ролью по-настоящему озабочены лишь издания, принадлежащие част­ным лицам. Их собственники хотят, чтобы материалы, которые они печатают, давали повод для гордости. Поэтому они публикуют правдивые статьи на самые болезненные темы, призывают помогать национальным и социальным меньшинствам, откликаются на местные общественные проблемы и т.д. Большинство же крупных изданий — публичные компании. Никому нет дела до того, чем они занимаются, — лишь бы приносили прибыль. Это считается критерием успеха. Без правды, как и без красоты можно обойтись. Главное — показатели квартальной прибыли. Как только вы начинаете мерить эффективность финансовыми показателями, вы начинаете думать приблизительно так: «Вот у нас пять собственных иностранных корреспондентов. Но есть же агентство Reuters. Давайте уволим своих журналистов и сэкономим сотню-другую тысяч долларов». Каким бы критерием вы ни пользовались, если он у вас единственный, это очень опасно. Это как с церковью, которая единственной добродетелью почитает святость, или с генеральной линией партии в стране. Человечество не может жить в одномерной системе.

**Как достичь состояния потока? В начале книги вы пишете, что это происходит спонтанно, как бы само собой. Но потом вы говорите, что для начала надо сосредоточить внимание на интересующем вас виде деятельности — а ведь это, согласитесь, требует серьезных волевых усилий.** Не стоит придавать слишком большое значение силе воли. Она вам почти не нужна, когда вы занимаетесь чем-то по-настоящему интересным. В состояние потока человек входит без напряжения — нужно просто откликнуться на возникающие вызовы. В начале книги я привожу аналогию с моряком, который пытается поймать ветер, поставив паруса так, чтобы судно легко скользило по волнам. Да, он должен сконцентрировать на этом все свое внимание, однако особых усилий концентрация не требует. А альпинист может пять часов карабкаться на гору, не упуская из виду ни малейшей трещинки в скале. Однако при этом он не напрягается: он знает, что должен делать, и делает это.

**Вы утверждаете, что концентрация внимания не требует усилий. Но все люди разные: одним это легче, другим труднее. Есть еще и синдром дефицита внимания.** Трудно сконцентрироваться, когда вас к этому принуждают. А о синдроме дефицита внимания сейчас я знаю намного больше, чем раньше. Все потому, что ко мне часто подходили матери детей, страдающих этим расстройством, и говорили, что их ребенок несмотря ни на что ловит поток, когда танцует, слушает музыку… Такие дети не могут сосредоточиться в том смысле, который мы привыкли вкладывать в это слово. Но если вы хотите помочь ребенку с синдромом дефицита внимания, вы найдете способ его заинтересовать.

**Есть и другая крайность — когда человек на чем-то так сосредоточен, что ничего вокруг себя не замечает.** Люди с такой особенностью могли бы, например, поэкспериментировать с разными видами деятельности, переключая свое внимание с одного на другое. Я часто привожу пример с шахматами. Некоторые начинают играть в 10 лет и годам к 30 достигают потолка своих возможностей — даже становятся чемпионами мира. После этого им уже не к чему стремиться. Бобби Фишер, например, сошел с ума, завоевав шахматную корону, потому что единственное, что он умел делать в жизни, — играть в шахматы. Это вводило его в состояние потока. Однако удерживать этот поток бесконечно оказалось невозможным... Если вы слишком сконцентрированы на одном деле и не замечаете ничего вокруг: ни красивого вида из окна, ни великолепного заката, — попробуйте сместить фокус, пристальнее вглядитесь в окружающие вас предметы, постарайтесь разглядеть тот же закат. Но если вам слишком сложно переносить фокус внимания, не мучайте себя. Я уже упоминал Джона Рида. Так вот, когда ему было сорок с чем-то лет, его бросила жена. Она не могла больше жить с человеком, который думает только о работе. Уходя, она оставила ему двоих детей. И тогда он понял, что надо изменить свою жизнь: проводить больше времени с детьми, изучать историю, наслаждаться искусством. И так он попал в поток. Однако большинство людей не могут свернуть с выбранного раз и навсегда пути, и у них развивается своего рода зависимость. Я вхожу в состав жюри одной организации — она называется Anchor Careers. Мы поощряем крупными денежными призами тех, кто начинает новое дело после 60 лет. Я очень люблю читать истории этих людей, зачастую не получивших специального образования и вовсе не богатых, которые в один прекрасный день сказали себе: «У меня есть немного времени, и мне хотелось бы сделать что-то полезное для других». И они это делают!

**В США это в порядке вещей — в отличие от России, где на людях такого возраста уже ставят крест. Конечно, здесь свою роль играет и средняя продолжительность жизни, и ее уровень. И все же гибкость американ­ской образовательной системы поражает: можно поступить в университет, когда тебе далеко за 50, и это никого не удивит.** Моим первым аспирантом был 67-летний мужчина. Двадцать лет он возгалавлял Канадские железные дороги, а, выйдя пенсию, решил получить степень по психологии. Действительно, США дает людям больше, чем любая другая страна, возможностей получать образование на протяжении всей жизни.

**Еще один аспект, который нам хотелось бы обсудить, — гендерные различия. В России, например, женщины намного легче, чем мужчины, приспособились к новой экономической системе. По данным опросов, они меньше значения придают внешним мотиваторам — не просят прибавки и отчасти поэтому зарабатывают меньше мужчин.** На лекциях меня непременно спрашивают: правильно ли отдаваться потоку, когда есть столько важных вещей, требующих нашего внимания? В 90% случаев этот вопрос задают женщины. В свое время мы проводили исследование — просили сотрудников американских фирм перечислить, чем они были заняты в произвольные отрезки времени в течение рабочего дня. И вот что мы выяснили: мужчины в среднем делали 1,3 разных дел, в то время как женщины — 4,8. Я думаю, женщинам в повседневной жизни труднее поймать поток, потому что, делая что-то одно, они постоянно думают: «А не должна ли я сейчас делать что-то еще?» И это не потому, что они ждут каких-то наград или продвижения по службе, а потому, что чувствуют на себе ответственность.

**То есть дело не в том, что женщинам труднее сконцентрироваться? Они одновременно решают больше задач только потому, что их постоянно об этом просят?**

Так и есть. Женщин с детства приучают откликаться на самые разные сигналы извне.

**А можно ли испытать состояние потока, делая несколько вещей одновременно?**

Если вам часто приходится решать сразу несколько задач, вы можете так наловчиться, что никаких усилий для этого уже не потребуется. Однако большинству людей трудно заниматься множеством дел попеременно, и о состоянии потока в таком случае вряд ли может идти речь. Мне кажется, женщины в основной своей массе не любят, но вынуждены делать несколько дел одновременно. При этом они решают не долго­срочные, а сиюминутные задачи. У мужчин все иначе: они не чувствуют себя состоявшимися, если сами не стремятся достичь сразу нескольких долгосрочных целей — и не важно, есть в этом реальная потребность или нет. И это тоже мешает им испытать состояние потока.

**В своей книге вы иногда приравниваете состояние потока к счастью. Однако, кажется, что это разные вещи. Какова взаимосвязь между ними?**

Что касается состояния потока, то у меня о нем есть реальные свидетельства реальных людей. А что такое счастье, я не знаю. Это понятие по-разному определяется в разных культурах, и люди по-разному его выражают. К примеру, очень трудно говорить о счастье с немцами, так как по-немецки Glück означает одновременно и удачу, и счастье, и разделить эти два понятия они не в состоянии. Наверное, единственное, что мы точно можем сказать, — что счастливые люди чувствуют себя лучше и живут дольше. Исследования однояйцевых близнецов показывают, что способность испытывать счастье во многом определяется генетической предрасположенностью. Я думаю, состояние потока важно для ощущения счастья, однако это лишь одна из его составляющих.

**Мы часто испытываем состояние потока не от дел, а от взаимодействия с другими людьми. Общение само по себе может стать источником радости, иногда единственным, особенно если работа не приносит вам удовлетворения, кажется бессмысленной и скучной.**

Специалисты Института Гэллапа, исследующие удовлетворенность работой, говорят, что определить, приносит профессиональная деятельность радость человеку или нет, можно задав ему один-единственный вопрос: «Есть ли у вас на работе близкий друг?» Если есть — значит, все в порядке. Если нет, об удовлетворенности не может быть и речи. Для многих видов деятельности это достаточное условие. Если вам есть, с кем выпить чашку кофе и поболтать в перерыве, вам легче и веселее выполнять свои профессиональные обязанности. И хоть это не часть рабочего процесса, это помогает повысить его эффективность. А вот совместить радость работы с радостью общения намного сложнее. Лет 40 назад меня очень удивила одна вещь. Я был знаком с квартетом музыкантов, которые вместе репетировали по пять часов в день, вместе выступали и ездили на гастроли. Я был уверен, что они лучшие друзья. И вот как-то в одном интервью я прочитал, что они никогда не общаются друг с другом вне работы — предпочитают ни с кем не делить свою личную жизнь. Каждый из них дорожит личным пространством. Так что дружба с коллегами может и напрягать.

**Личные отношения с клиентами выгодны для бизнеса. Как связаны между собой состояния потока от работы и от личного общения? Они дополняют друг друга или конфликтуют?**

Все зависит от ситуации. Например, хороший продавец — тот, кто умеет устанавливать контакт с клиентом, и в этом случае трудно отделить искусство продаж от искусства общения. А взять какого-нибудь лаборанта — кому нужны его социальные навыки? Если говорить о моей теории, я полагаю, что такие условия, как наличие трудной задачи и обратной связи, необходимы для вхождения в поток не только на работе, но и при межличностном взаимодействии. С некоторыми людьми нам скучно, потому что им нечего сказать. Другие, наоборот, слишком разговорчивы. Кто-то более расположен к светскому общению, а кто-то его сторонится, боясь попасть впросак. Но есть подлинные мастера общения, которые легко и профессионально общаются и таким образом достигают высоких результатов в самых сложных переговорах. Для них переговоры — это тот же поток.

# «Мы столкнулись со всеми проблемами: от организованной преступности до разъяренных сотрудников»

**19 сентября 2019**

В 2012 году, заступая на пост главы Norsk Gjenvinning (NG), крупнейшей в Норвегии компании по переработке отходов, Эрик Осмундсен знал, что эта отрасль готова к консолидации, специализации и международной экспансии — и что тренд на вторичную переработку отходов открывает колоссальные возможности. Однако тогда он еще не понимал, что эта индустрия в Норвегии, как и во всем мире, поражена коррупцией. (До назначения внешним финансовым советником в инвестфонде, который в 2011 году приобрел компанию NG, Эрик не работал в отрасли.) Узнав о серьезных проблемах NG, Осмундсен (которому сейчас 50 лет) решил сделать компанию этичной и превратить ее в образец для всей отрасли. Эрик рассказал старшему редактору HBR Стивену Прокешу о том, как руководил этой трансформацией. Вот выдержки из этого разговора.

**HBR: Как вы узнали, что NG и вся отрасль поражены коррупцией?**

**ОСМУНДСЕН:** Я проехал по местам: пообщался с сотрудниками, клиентами, конкурентами и поставщиками. И хотя наш персонал в целом работал достаточно добросовестно, мне рассказывали и о случаях коррупции и незаконного удаления отходов. Мы обнаружили хищения и мошенничество внутри компании и за ее стенами. Кроме того, выяснилось, что многие незаконные действия люди совершали не ради личной наживы, а просто потому, что так всегда делалось в отрасли.

В то время мы с независимым председателем часто встречались по вечерам и обсуждали происходящее. В итоге мы рассказали обо всем членам совета директоров, и те ответили: «Мы вас полностью поддержим, если вы будете все делать прозрачно и сумеете извлечь из ситуации конкурентные преимущества». Наш председатель, партнер купившего NG инвестфонда Altor, настаивал, что нужно думать не только о краткосрочных затратах на борьбу с коррупцией в компании и отрасли, но и о долгосрочной выгоде от этих мер.

Прежде всего мы решили предложить позитивное и вдохновляющее видение будущего компании: нужно было мотивировать людей к преобразованиям. Мы заявили, что наша цель — сделать NG лидером экономики замкнутого цикла, где все отходы будут проходить повторную переработку.

**Как вы меняли поведение сотрудников?**

Хотя большинство из 1,5 тыс. наших сотрудников не были коррумпированы, нам пришлось менять корпоративную культуру: люди считали нормальным нарушать правила, ведь «все так делают и всегда делали». Чтобы исправить ситуацию, мы предложили новые ценности. Одной из них был баланс между предприимчивостью и ответственностью. Работать ответственно — значит не искать легких путей, не прибегать к незаконным приемам. А предприимчивость — это понимание интересов клиента, создание для него максимально полезного предложения. Другая наша ценность — проявлять инициативу в изменениях. Третья — готовность к сотрудничеству: в рамках подразделения, компании и общества в целом.

Затем мы переписали каждую должностную инструкцию с учетом этих ценностей. Например, если вы водитель, то имеете право делать то-то и не имеете права делать то-то. Мы потребовали, чтобы все сотрудники официально согласились следовать новым нормам. Это вызвало недовольство. Одни отказывались подписывать соглашение, другие заявляли, что это бессмысленно.

Мы объявили четырехнедельный период амнистии и попросили всех сообщать о незаконных и неэтичных действиях. Мы сказали: «Если вы признаетесь сами, то мы в меру своих возможностей не будем принимать против вас никаких мер. Вы сможете и дальше работать в компании, если обязуетесь отказаться от подобных практик». При этом мы не скрывали: о действительно серьезных нарушениях придется сообщить в правоохранительные органы. Целью амнистии было покончить с прошлым и открыть новую страницу в истории компании. Когда четыре недели закончились, мы объявили нулевую терпимость к преднамеренным незаконным действиям. Многие из тех, кто привык действовать в серой зоне или ходить по краю дозволенного, были уволены либо ушли сами или по просьбе руководства.

**Что было потом?**

Каждую неделю мы разворачивали по одной системе комплаенса или контроля: например, для сообщений о внутренних и внешних проблемах, проверки анкетных данных с помощью технологий, позволяющих выявить скрытые экономические интересы, и внезапных проверок материальных запасов на предмет соответствия заявленной ценности. Мы ввели довольно строгий порядок, и он задал новые стандарты контроля в отрасли. У нас был очень хороший директор по комплаенсу, который отвечал за новые инициативы.

За полтора года после окончания периода амнистии из компании ушли 44% из 70 операционных менеджеров высшего звена (средняя текучесть кадров составляла около 15%). Большинство уволилось по своей воле, но с некоторыми пришлось расторгнуть контракт. Кроме того, ушло около половины корпоративных руководителей и функциональных менеджеров подразделений. С того момента, как я возглавил NG, из восьми топ-менеджеров сменилось шесть. Больнее всего по компании ударила потеря операционных менеджеров. Они уходили в основном к конкурентам и уводили за собой заказчиков. Заменить их удалось далеко не сразу, и какое-то время нам приходилось туго. Зато те, кто остался, стали работать в совершенно другой атмосфере. Люди говорили: «Впервые за все время мы чувствуем, что можем доверять компании и даже гордиться ею».

**Как же компания справилась с потрясением?**

Нам пришлось держать удар, но мы никогда не уходили в минус. Мы все-таки были крупнейшей компанией в отрасли, у нас был запас прочности, позволявший покрыть издержки, а также долгосрочные договоры и отношения с клиентами. Кроме того, мы сделали для снижения затрат и повышения эффективности и прибыльности все, что сделала бы на нашем месте любая компания во владении фонда прямых инвестиций, но старались осуществить это вдвое быстрее. Компания у нас большая, а значит, здесь всегда можно что-то сделать лучше.

**Если вся отрасль переработки отходов коррумпирована, как вы нашли сотрудников на замену ушедшим?**

Пришлось набрать подходящих специалистов из других отраслей — они присоединились к тем отличным профессионалам, которые у нас уже были. Мы старались подбирать людей с правильными ценностями, передовыми навыками и взглядами, без которых нам не удалось бы выйти в лидеры рынка переработки отходов. Мы бросили клич: «У кого есть опыт в международных продажах сырья?» — и нашли менеджера по ­переработке и сбыту из Norsk Hydro — крупной фирмы, занимающейся производством алюминия и возобновляемыми источниками энергии. Мы спросили: «Кто разбирается в бережливом производстве?» — и наняли директора завода из Saint-Gobain, глобального производителя стройматериалов. В конце концов нам удалось найти разумный баланс между ветеранами NG и новичками из других отраслей. Их общие усилия дали компании то конкурентное преимущество, которого требовали владельцы.

**Но ведь работать с новичками, не знающими отрасль, наверняка было непросто?**

Сначала, конечно, работа замедлилась. Но мы старались сгладить этот процесс. Например, ввели стратегию наставничества. У нас было несколько очень опытных и ценных сотрудников, которые хотели снизить нагрузку или собирались на пенсию. Мы наняли молодых, готовых учиться, преуспевших в других областях сотрудников с аналитическим складом ума и назначили их напарниками этих ветеранов. Через несколько лет они уже сами могли выступать в роли наставников. Кроме того, мы ввели стандарты для операционных процессов, примерно как в McDonald’s: «Логистика сбора отходов у нас такая-то, с машинами мы обращаемся вот так». Мы сформировали группы специалистов, которые ездили по регионам и помогали людям работать лучше. Нам удалось добиться значительных успехов.

**То есть таким образом вы пресекли сомнительные практики?**

Да. Одной из таких практик была оплата получаемого нами металлолома наличными. Поразительно, что в Норвегии она вообще была законной: когда в Великобритании ее запретили, кражи металла там сократились на 80%. Мы обратились к регуляторам и предложили покончить с этим. Они покивали и ничего не сделали. Тогда мы пошли к конкурентам и к отраслевым ассоциациям и сказали: «Нам надо самим отказаться от этой практики». Они ответили, что еще неизвестно, есть ли в ней что-то незаконное. Тогда мы сами перестали платить за металлолом наличными, сообщили об этом в пресс-релизах и публично призвали других последовать нашему примеру. Все промолчали. Спустя полгода одна из главных финансовых газет Норвегии процитировала на первой полосе мои слова о беспринципности нашей индустрии — и вот тогда рынок взорвался. Одна из отраслевых ассоциаций потребовала, чтобы я замолчал, и пригрозила исключить NG из своего состава. Мы сказали: «Да пожалуйста». Но никто нас не исключил. Более того: через год та же ассоциация решила исключать уже тех, кто будет платить за металлолом наличными.

Вскоре после той угрозы мы поняли, что в одиночку санировать отрасль не сможем, и решили основать движение. Я лично обратился к главам трех крупных конкурентов. Это были авторитетные семейные компании. Мне удалось уговорить двух директоров поддержать реформу. Это переломило ход событий, и вскоре к нам стали присоединяться более мелкие фирмы.

**Как отнесся к вашим резким высказываниям совет директоров?**

Мы все считали, что такие высказывания покажут и сотрудникам, и клиентам, и партнерам, что мы всерьез взялись за наведение порядка в компании. Конечно, были и побочные эффекты. Наша открытость в отношении внутренних и отраслевых проблем могла привлечь к нам пристальное внимание СМИ и властей. Поэтому мы сформулировали свою позицию так: «Наша цель — на 100% чистая работа. Мы еще не достигли этого уровня, но вот конкретные шаги, которые мы предпринимаем». И это сработало.

**Как отреагировали полиция и регулирующие органы?**

С самого начала мы сообщали обо всех правонарушениях властям и открыто общались со СМИ. Мы считали, что если уж решили привести в порядок себя и свою отрасль, то придется выносить сор из избы. Конечно, иногда было страшно, что все это может обернуться против нас. Если бы власти и медиа на нас ополчились, нам пришлось бы несладко. Несколько раз мы платили штрафы, но чаще всего к нам проявляли снисхождение как к реформаторам. Заплатив штраф, мы извлекали из ситуации урок и продолжали совершенствовать процессы.

**Как эта огромная работа повлияла на вас лично?**

Главное, что мне дал этот опыт, — еще бóльшую уверенность в том, что компания способна преодолеть сложности и изменить свою культуру. Но, конечно, он мне немало крови попортил. 2012 и 2013 годы, когда мы пытались очистить свой бизнес от коррупции, были очень тяжелыми. Я сомневался в успехе реформы и не был уверен, что эту инициативу стоило поручать именно мне. Мы столкнулись со всеми возможными проблемами: от организованной преступности до разъяренных сотрудников и угроз со стороны местных криминальных групп.

**Местных криминальных групп?**

У нас был договор с компанией по сбору отходов — оказалось, что ею руководили бандиты. Поняв это, мы были вынуждены расторгнуть этот договор. Никто не решался подписать уведомление об этом, и в конце концов это сделал я. В штаб-квартиру стали поступать звонки с угрозами. Не добравшись до меня, звонившие стали угрожать одному из моих подчиненных, у которого был сын. Говорили: «У тебя очень хороший сын. Он ходит в такую-то школу. Как бы с ним чего не случилось».

**Звонки были анонимные?**

Да, но мы знали, кто звонит. Самая большая угроза, однако, исходила от недовольных бывших сотрудников — тех, кого мы уволили, кто отправился в тюрьму или злился на нас. Нам пришлось нанять охранную фирму. Но как только мы обо всем стали говорить публично, угрозы прекратились. Давить на нас было уже бессмысленно.

**Вам ни разу не хотелось сдаться?**

Хотелось, конечно. Бывали моменты, когда опускались руки. Но я верил в нашу социальную миссию — перерабатывать отходы и улучшать экологическую ситуацию — и в то, что компания может сделать намного больше, чем отдельные люди. Я понимал, что с той командой специалистов, которую нам удалось собрать, и при поддержке совета директоров я просто обязан дойти до конца. Но бессонных ночей, конечно, было немало.

**На каком этапе, по вашему мнению, NG находится сейчас?**

К 2014 году мы уже провели все основные реформы. Но я считаю, что над укреплением культуры нужно работать постоянно. Никогда не знаешь, кто и когда вдруг попытается нарушить правила. Наша задача — постоянно развивать и совершенствовать систему контроля и культуру.

# «О чем ты думал?»: чего нельзя говорить сотрудникам, совершившим ошибку

**17 сентября 2019**|**Питер Брегман**

Джефри, занимавший должность CEO хедж-фонда, был расстроен неудачными сделками, проведенными Томом, одним из его портфельных менеджеров. Он вызвал Тома к себе в кабинет. (Это реальный пример из жизни, но я изменил их имена).

«Эти сделки были ужасной идеей! О чем ты думал?» — спросил Джеффри Тома.

Разговор быстро перерос в конфликтную ситуацию. Действительно, после такого первого вопроса сложно представить, чтобы он развивался иначе.

Почему этот вопрос не годился для начала? Вопрос «О чем ты думал?» сфокусирован на прошлом. Когда Том станет объяснять Джеффри ход своих мыслей, он будет только усиливать эмоции от совершенной ошибки и защищаться, ведь его мысли оказались неверными и привели к плохим результатам. При этом сейчас он может думать совершенно иначе.

Давайте разыграем этот сценарий. Том объяснит, почему провел эту сделку, а Джеффри разозлится на его неверное суждение. После разговора оба будут расстроены (вполне предсказуемо, что именно это и произошло между Томом и Джеффри).

Но что Джеффри мог сделать иначе? Лучше было бы не говорить о прошлом, а спросить Тома о будущем: «Как бы ты поступил в следующий раз?»

Вопросы, направленные в будущее, позволили бы Тому признать ошибку и продемонстрировать, что он извлек урок. Они усилили бы уверенность в способностях Тома и дали бы Джеффри возможность указать Тому на другие его неверные модели мышления, чтобы тот в будущем мог принимать более удачные решения, а не ругать себя в настоящем.

Какие еще преимущества есть у вопросов, направленных в будущее? Они более надежны и ускоряют процесс обучения, так как вы сокращаете процесс обучения на один этап. Вместо того чтобы разбирать ошибку и затем (хотелось бы надеяться) использовать знание о ней в будущем, вы переходите прямо к этому второму этапу.

Почему мы все не поступаем так интуитивно? Потому что в нужный момент мы не чувствуем всего этого. Мы злимся, возможно, немного напуганы, расстроены и раздражены. И тогда мы выпаливаем: «О чем ты думал?»

Мы говорим это, чтобы почувствовать себя лучше. Мы в сердцах задаем вопрос, направленный в прошлое, потому что эмоциональное напряжение слишком велико. Мы взрываемся. Но это приметы плохого лидерства и плохих коммуникаций с другими людьми. Когда мы действуем и общаемся как лидеры, мы делаем это не для себя. Мы должны помочь другим стать лучше.

Мы должны справляться со своими сложными эмоциями, чтобы они не переполняли нас и не мешали оказывать влияние на других надлежащим образом.

Эмоциональная смелость — это готовность справляться со своими чувствами. Ей можно научиться. Овладев этим навыком, вы повышаете свою способность быть эффективным лидером, добиваться результатов, общаться, вдохновлять других и оказывать влияние, которое вы хотите оказывать. Откуда я знаю это? Моя компания, Bregman Partners, оценивала изменения, произошедшие в людях, которые повысили свою эмоциональную смелость с помощью нашей программы Leadership Intensive.

Одно дело знать, как общаться, чтобы вдохновлять других и позволять раскрывать свои лучшие стороны. И другое — действовать так в ситуации, когда вас переполняют эмоции.

Вот несколько советов, которые вы можете применить на практике.

**1.** Когда вы испытываете сильные эмоции, остерегайтесь инстинктивной реакции. Прежде чем сказать или сделать что-либо, остановитесь и сделайте глубокий вдох.

**2.** Мысленно задайте себе вопрос: какого результата вы хотите достичь своим следующим шагом? Иначе говоря, чего вы хотите добиться в результате коммуникаций? Не забывайте, что вам нужен настоящий результат. Если вы хотите, чтобы другой человек почувствовал себя плохо, спросите себя, почему. Что изменится, если он почувствует себя плохо? Если вы надеетесь, что в следующий раз он примет более удачное решение, то это и есть результат, к которому вы стремитесь. (Но если вы думаете, что для этого надо почувствовать себя плохо, то вы ошибаетесь).

**3.** Решите, какие действия или слова, скорее всего, приведут к желаемому результату. Вы обнаружите, что чаще всего разговор, который с наибольшей вероятностью позволит вам добиться этих результатов, будет обращен в будущее, а не в прошлое.

Если вы занимаете руководящую должность и не удовлетворены результатами своего сотрудника, сделайте глубокий вдох, определите, какого результата хотите добиться, и затем спросите его, что он планирует делать в будущем.

А если вы оказались на месте Тома? Что делать, если вы совершили ошибку и ваш менеджер задает вам злополучный вопрос «О чем ты думал?»?

Как я уже говорил, в этой ситуации сложно поступить так, чтобы разговор прошел хорошо. Сложно, но не невозможно. Даже если менеджер спрашивает о прошлом, теперь ваша очередь сделать глубокий вдох и спросить себя, какого результата вы хотите добиться. Лучше всего будет проигнорировать заданный вопрос и ответить на незаданный, например, так: «О чем я думал? Явно не о том, о чем следовало. Но в следующий раз я сделаю по-другому вот что».

**Об авторе. Питер Брегман (Peter Bregman)** — CEO компании Bregman Partners, помогающей успешным людям становиться лучшими лидерами, создавать более эффективные команды и вдохновлять организации на выдающиеся результаты. Автор бестселлера «18 Minutes», его последняя книга — «Эмоциональная книга».

# Как работать, если у вас нет дедлайна

**10 сентября 2019**|**Элизабет Грейс Сондерс**

Дедлайны на работе обладают большой силой. Они сигнализируют о самых важных задачах, заставляя сосредоточиться и довести их до конца. Поэтому проекты, не имеющие дедлайна, могут оставаться в списке задач неделями, месяцами или даже годами.

Иногда это происходит потому, что проект оказался непонятным, скучным или запутанным. В таком случае вы, если это возможно, снижаете его приоритет, ведь работать над ним вам некомфортно. Но бывает, что вы не пытаетесь избегать проекта. У вас просто не доходят до него руки, потому что дела с четкими сроками выполнения кажутся более важными. Особых внешних причин для задержек с проектами без дедлайна может и не быть, но не исключено, что в душе вы испытываете разочарование, когда проекты остаются без движения долгое время. Кроме того, возможно, вас тревожит, что в любой момент кто-нибудь спросит о том, как продвигаются важные, но не срочные дела, а вам нечего будет показать.

Как мотивировать себя, когда хочется — или необходимо — что-то сделать, но у вас нет дедлайна? Работая консультантом по вопросам управления временем, я обнаружила три простые стратегии, которые помогут вам сдвинуться с мертвой точки.

**Установите дедлайн**

Если у проекта нет дедлайна, никто не мешает вам установить его самостоятельно. Например, вы можете решить, что хотите завершить задачу к определенному сроку, или еженедельно уделять ей определенное количество времени, или поставить перед собой цель ежедневно понемногу приближаться к завершению этого проекта.

Запишите свои решения, в идеале лучше внести всю вашу деятельность по проекту в календарь. Если вы знаете, что в напряженное время не будете работать над задачами без дедлайна, найдите в своем графике более свободный период для них. Точно определив, когда вы хотите завершить проект (или его часть), вы поможете себе установить его приоритетность и придадите работе над проектом ощущение срочности.

Составляя график работы над проектом, вспомните обо всех задачах, для которых не установлен крайний срок выполнения. Если таких задач несколько, то вы повысите вероятность их выполнения, если будете выбирать для работы по одной в месяц. Вы скорее завершите проект, если в следующие 30 дней сосредоточитесь на одном из них, а не будете пытаться работать над несколькими сразу.

**Заручитесь поддержкой коллег**

Иногда единственный способ сдвинуться с места по проектам со свободными сроками — это заручиться поддержкой. Если вы сообщили кому-то из коллег о графике выполнения работы и регулярно отправляете информацию о прогрессе, у вас есть стимул заниматься проектом. Некоторые предпочитают сообщить о своих целях одному человеку — участнику команды, начальнику, другу или консультанту — и отчитываться перед ним. Другие выбирают публичные заявления. Можно рассказать о своих планах нескольким людям или написать в соцсетях, что вы выполните определенную задачу к конкретному времени. Эта стратегия сработает, если среди ваших знакомых есть люди, которые будут помнить о ваших задачах и спрашивать вас об их выполнении.

Вы также можете привлечь кого-нибудь к работе над проектом. Например, можно выбрать время, когда вы с коллегой будете вместе работать над ним. Или же вы можете просто сидеть в одной комнате с кем-то, работающим над собственной задачей. Такая стратегия хорошо работает, если сообщить соседу, что вы намерены сделать за конкретный период, и затем отчитаться о проделанной работе. Находящийся поблизости коллега и общение с ним дисциплинируют вас, так как он будет знать, чем вы должны заниматься в данный момент. Вы также создадите для себя рабочую среду и не станете думать, что все вокруг отдыхают, а вы один работаете.

Выбирайте подход, который лучше мотивирует вас и кажется более комфортным. Все эти варианты повышают вашу ответственность, поэтому даже если настоящего дедлайна не существует, возникает ощущение, что вы кого-то подводите или не держите слово, если не занимаетесь проектом.

**Придумайте стимул**

И, наконец, еще один способ мотивировать себя — придумать привлекательный стимул. Стимулы могут быть разными. Попробуйте вознаграждать себя за сделанную работу. Например, потратив час на проект, можно пойти пообедать. Или закончив исследовательскую часть проекта, потратьте время в середине дня на то, чтобы навести порядок на рабочем месте. Вознаграждения не должны быть очень серьезными или щедрыми. Это должно быть что-то, что вы хотите получить.

Если вознаграждение не становится для вас достаточно сильным стимулом, попробуйте наказания. Например, если вы не потратили час на дополнительный проект, запретите себе смотреть любимый сериал. Если вы не выполнили модуль тренинга, не разрешайте себе слушать подкаст. Суть в том, чтобы связать наказание с тем, что вы любите регулярно делать. В этом случае вы не станете игнорировать задачу, на которую жалко тратить время.

И, наконец, можно попробовать сделать вознаграждение частью процесса выполнения работы. Например, можно заняться работой по проекту в кофейне или в парке. Таким образом, вы сможете совместить приятное времяпрепровождение с необходимостью сосредоточиться на проекте, за который не взялись бы в противном случае.

Иногда мотивировать себя на выполнение задач без дедлайнов непросто, но эту проблему можно решить. Чтобы добиться прогресса, попробуйте применить вышеперечисленные стратегии.

**Об авторе. Элизабет Грейс Сондерс (Elizabeth Grac**

# Почему прорывные технологии не всегда помогают HR-менеджерам

**6 сентября 2019**|**Вера Соломатина**

В России HR-отрасль постепенно начинает использовать прорывные технологии. Можно встретить кейсы с применением искусственного интеллекта, больших данных, блокчейна и машинного обучения, которые делают работу с персоналом удобной и качественной. Еще в 2016-м Deloitte спрогнозировал, что аналитика больших данных войдет в 10 главных трендов года и будет одним из самых перспективных направлений развития отрасли. Уже на тот момент инструменты big data использовали примерно в 40% HR-департаментов компаний по всему миру. На рынке явно прослеживается стремительный рост этого показателя, хотя качество самих данных по-прежнему находится на низком уровне. 15% опрошенных участников исследования SAP и Deloitte хранят HR-данные в одной интегрированной системе, но при этом 35% обходятся без выстроенных процессов и систем, поддерживающих HR-аналитику. 60% респондентов и вовсе делают анализ по персоналу вручную с помощью стандартных офисных приложений. И причина таких показателей в недостаточном понимании компаниями необходимости правильно собирать, хранить и обрабатывать свои данные.

У многих компаний есть огромное желание попробовать новые ИТ-технологии для поиска и найма персонала, ведь тема, что называется, хайповая. Такие запросы поступают, например, от сельскохозяйственных компаний, которые ищут аграриев с умением читать геокарты, управлять дроном и взаимодействовать со сложным ПО и хотели бы привлечь к процессу поиска искусственный интеллект. Получается двоякая ситуация: с одной стороны, на рынке пока нет базовых знаний и навыков о том, как управлять данными, а у большинства компаний все еще нет систем, в которых данные хранятся, классифицируются и потом анализируются. Но при этом, с другой стороны, есть большая заинтересованность в новых технологиях и их применении при решении нестандартных задач.

Например, компания делает ежегодный срез по увеличению производительности труда в виде оценок персонала. Показатели за год улучшились на 2%. И тут встает вопрос: на 2 выросла производительность в компании или это просто оценки стали хорошими? Понять ситуацию можно, только если в компании есть централизованная платформа, которая хранит всю информацию в одном формате, с единой структурой. В HR важно, чтобы существовал общий, одинаковый для всех процессов алгоритм и информация о сотрудниках в любой момент могла бы обогащаться бизнес-данными компании: о продажах, выручке, привлечении новых клиентов и т.д.

**Грейдинг — основа основ**

Думаю, каждый менеджер по персоналу задавался вопросами, как быстро оценить, соответствует ли сотрудник компании занимаемой должности или, возможно, он ее уже перерос и ему надо предложить повышение. Часто у рекрутеров возникает задача подготовить описание вакансии и основных характеристик соискателя. Если наладить в компании систему грейдов, это существенно облегчит жизнь и убыстрит работу кадровых служб. Возьмем, к примеру, опыт SAP. В нашей компании давно существует внутренняя структура: пять уровней и более десяти функциональных областей. Данные грейдов используются во всех внутренних и внешних HR-процессах: оценке персонала, соответствии сотрудника занимаемой должности, повышении, рекрутменте и т.д. Когда менеджер ставит задачу найти сотрудника в отдел, рекрутер уже знает те характеристики, которым должен соответствовать соискатель, и может на первом этапе оценить его возможность работать в компании. Для каждого профиля и грейда есть описание навыков, которыми должен обладать сотрудник, и это существенно облегчает задачу при составлении описания вакансии и оценке персонала и помогает при пересмотре заработной платы в процессе бюджетирования. Все данные стандартизированы и хранятся в единой системе, причем не только по России, но и по всем 180 странам присутствия компании.

**Роботизированный подбор**

Весной мы проводили с компанией Deloitte исследование цифровой зрелости в HR и выяснили, что сегодня 6% опрошенных рекрутеров используют чат-боты для подбора персонала. Технология явно прижилась среди компаний, которые массово ищут сотрудников: в ритейле, продажах и сервисах. Первичный отбор удобно проводить с помощью виртуальных помощников: они же могут провести и отсев, если кандидат не вписывается в общие параметры вакансии, и донесут до соискателя более расширенное описание должности. Но после определенной стадии работы с соискателями в процессе все равно появляется рекрутер. И здесь мы опять возвращаемся к теме создания структуры данных на единой платформе и вовлечения всех участников процесса (кандидата, рекрутера, линейного начальника, а в международных компаниях еще и глобального руководителя) в одно общее пространство.

Если проанализировать поиск сотрудника от начала и до конца, станет ясно, что без обозначенных заранее единых параметров подбора достичь идеального результата очень сложно. И никакая роботизация, чат-боты и искусственный интеллект в этом случае не помогут компании найти «своего» идеального кандидата. В классическом варианте сначала один человек описывает должность, другой — добавляет к этому описанию стоимость его труда, то есть предполагаемую зарплату, третий решает к какому грейду его отнести. Каждый мыслит своими понятиями и придерживается личного опыта в принятии решений. Такие истории успешно не разрешаются, ведь без структурированных единых стандартов и заданных изначально параметров добиться выхода на работу идеального кандидата практически невозможно.

В таких случаях автоматизация подбора кадров не увеличит эффективность рекрутмента. Повторю, причина кроется в отсутствии заранее сформулированных должностных обязанностей. Чтобы такого не случалось, необходимо заранее определить весь функционал, который предполагается у соискателя. А дальше структурировать информацию для всех, кто имеет отношение к процессу организации работы сотрудника: рекрутера, менеджера по развитию персонала, компенсациям и льготам, непосредственного начальника. В компании все должны говорить на одном языке и понимать друг друга.

Хайповые темы для HR вроде применения алгоритмов, чатботов и блокчейна сейчас будоражат сознание российских специалистов. Все ищут практические примеры применения и возможности реализации этих технологий и забывают порой о самом важном — о базисе, стандартах и управлении данными своей компании. Это как раз то, с чего начинается долгий путь цифровой трансформации HR: хранилище данных, единые сквозные процессы, грейдинг, унификация действий. Сделайте первые и не самые простые шаги, а после этого на них благодатно добавятся новейшие технологии, которые способны действительно сотворить чудеса с вашим HR-подразделением и сделать его одним из самых эффективных в компании.

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

# За кем теперь охотятся гиганты бизнеса

**Мужской или женский труд — неважно. Возраст — тоже.** 03.09.2019

«Профессиональные знания можно получить в процессе работы. Нужно суметь соединить совершенно разные навыки: социальные, коммуникативные, аналитические». Как изменить образование в эпоху цифровизации?

По данным доклада Global Human Capital 2017 г. (его проводит ВЭФ), Россия занимает четвертое место в мире с точки зрения объема человеческого капитала, то есть охвата людей различными уровнями образования. Но при этом — 42-е место в мире по параметрам реального использования школьных и вузовских навыков в работе и включенности в непрерывное образование, сказал редакционный директор [Forbes](https://www.dk.ru/wiki/forbes#binding) **Николай Усков** на дискуссии «Каким должно быть образование в эпоху цифровизации?» на выставке ИННОПРОМ-2019.

Это тревожный момент, подчеркнул он. Получается, что в России до сих пор традиционная модель образования, по которой человек сначала учится, а потом всю жизнь работает по полученной специальности. Но знания устаревают очень быстро, и активный человек сейчас успевает сменить несколько профессий за свою жизнь.

***Мы не знаем, какие навыки будут востребованы через 20 лет, но понимаем, что человек должен готовиться к гибкости, адаптивности, к масштабным изменениям, в которых мы сегодня живем, — подчеркнул г-н Усков.***

Кто сейчас востребованнее, лирики или физики, каким должен быть востребованный специалист уже сейчас и какие условия нужны бизнесу, чтобы инвестировать в образование? DK.RU выбрал самые интересные моменты из дискуссии.

**Сергей Кадочников, директор НИУ ВШЭ в Петербурге:**

— В России люди значительно больше ощущают потребность в изменениях собственных навыков, чем компании. Согласно опросам рекрутинговой фирмы Hays и ВШЭ за 2017 г., руководители предприятий считают, что через 10 лет 30% компаний будут требовать больших инвестиций в изменение навыков, а люди думают, что 60% их навыков не будут релевантны. И только 1% опрошенных уверены, что их профессия востребована в будущем.

Но дело не в данных и не в цифровизации, а в том, что можно с этим сделать. 69% компаний считают, что предстоящие изменения связаны с данными. И всего 2% — что для этого им нужны высококвалифицированные программисты. В остальном нужны те, кто умеет принимать решения на базе данных. Нужно суметь соединить совершенно разные навыки: социальные, коммуникативные и аналитические. «Будущее за гибридными навыками», — подчеркнул г-н Кадочников.

Наконец, очень большую роль играет доля иностранных специалистов в компании и доля сотрудников, которые имеют опыт работы за границей, добавил он:

***Столкновение с другой культурной средой — это столкновение с барьерами, которые необходимо преодолеть: человек оказывается в ситуации, в которой должен изменить себя.***

В 2019 г. был объявлен нацпроект «цифровая экономика», на который заложено 1,6 трлн руб. расходов из разных источников. Примерно 10% из них будут идти на кадры. Какие KPI видит российская власть? К 2024 г. набор на ИТ-программы должен составить 120 тыс. человек, сейчас — примерно 45 тыс. Бюджетный прием в России — примерно 300 тыс. человек, и вряд ли он будет меняться сильно. Но нет никаких цифр про то, что делать с остальными специальностями.

**Наталья Третьяк, первый вице-президент**[**Газпромбанка**](https://ekb.dk.ru/wiki/gazprombank#binding)**:**

— 10 лет назад чисто профессиональные качества сотрудников были слабо востребованы бизнесом, фактически он был ими удовлетворен. Основной запрос был связан как раз с личностными характеристиками человека: умением работать в команде, адаптироваться к изменениям, нести ответственность за собственные результаты, работать в состоянии постоянной неопределенности.

***Мы все ближе приходим к тому, что будущее образование должно быть гибридным. Наиболее удачно оно возникает на стыке разных проблематик.***

Поэтому, когда мы говорим о том, каким должен быть работник и специалист, мы должны посмотреть на гуманитарную сущность образования. Мы прежде всего должны дать каждому ребенку возможность быть успешным в этой жизни. К сожалению, последние годы наша школа была в основном ориентирована на продолжение профессионального образования. Но оно не так востребовано с точки зрения прироста полезного продукта. Важны формирование социальных навыков, умение общаться и сопереживать, как это ни пафосно звучит, формирование нравственных и моральных навыков. Только при крепком нравственном иммунитете человек может принимать в будущем правильные решения. Особенно это важно при огромном потоке информации.

***Следующий навык, которому должна учить школа, — умение адаптироваться и способность к постоянному обучению. Такие специалисты нужны бизнесу. Девальвация профессиональных знаний происходит с ужасающей скоростью, и мы вынуждены учиться в течение всей жизни.***

Другой важный навык — умение принимать [решения] и нести ответственность. Мы долгие годы воспитывались в состоянии «государство обязано нам что-то дать». Это результаты и советского воспитания, и частично того, что происходит сейчас. Сформировать у специалиста понимание, что именно он отвечает за результаты своей деятельности и своей жизни, тоже очень важно.

При наличии таких компетенций любой сотрудник будет успешен в крупном бизнесе. Именно за такими мы сейчас и охотимся. Профессиональные знания и навыки могут быть получены в процессе работы. Мне кажется, на первый план выходят другие навыки человека, социальные и личностные.

**Евгений Филатов, генеральный директор компании**[**СКБ Контур**](https://ekb.dk.ru/wiki/skb-kontur#binding)**:**

— Узкопрофессиональные знания тоже важны. Что можно сделать, чтобы повысилось качество профессионального образования? Мы на собственной шкуре испытываем кадровый голод.

***Нам нужно все больше разработчиков, дефицит есть во всех специализациях. И эта ситуация только нарастает: если раньше между ИТ-компаниями и остальными были четкие границы, то теперь они размываются. И компании, которые никогда не относили себя к ИТ, тоже потребляют эти ресурсы.***

Как решить эту проблему? В первую очередь, образование должно стать более гибким. Новые технологии появляются каждый год: пять лет назад никто не слышал про блокчейн и компьютерное зрение, а сейчас их уже начинают использовать. С момента, когда студент начинает учиться, до момента, когда он начинает приносить прибыль, проходит 4-6 лет. Образование не успевает за быстрой сменой технологий. Думаю, мы как представители бизнеса можем здесь помочь. Во-первых, мы вынуждены находиться на острие технологий и готовы делиться экспертизой. Во-вторых, делиться самым ценным нашим ресурсом — временем разработчиков: мы готовы к тому, чтобы они читали лекции и участвовали в образовании студентов.

Но чтобы эта история развивалась быстрее, порог входа бизнеса в образование должен стать ниже. Сама система образования должна уметь быстрее менять курсы: добавлять новые и отказываться от устаревших. Но вложения в образование имеют отложенный эффект, и играть вдолгую могут только крупные компании. Вкладываться в образование с непонятным эффектом — достаточно большие риски даже для крупного бизнеса.

***Поэтому нужно совместное финансирование образовательных программ, когда деньги вкладывают и бизнес, и государство.***

Мы многие годы взаимодействуем с УрФУ, но на системной основе образовательные программы появились в 2008 г. За это время сделано многое: стажировки, гранты преподавателям, школа промышленной разработки, спецкурсы, собственная платформа для самостоятельного обучения программированию. Через них прошло несколько тысяч человек. Но только сейчас мы пришли к тому, чтобы вложиться в более масштабный проект — создание направления «Фундаментальная информатика и информационные технологии» на базе УрФУ. В этой программе мы стараемся учесть мировые тренды и то, о чем я говорил. Преподавателям будем платить надбавки: стимулировать к созданию отчуждаемых материалов, которые студенты потом могли бы использовать самостоятельно. Это и видеолекции, и системы проверки знаний. И мы хотим, чтобы образовательная программа сдвигалась в сторону свободного знания, чтобы выпускник мог специализироваться на том, к чему у него больше способностей.

***У нас амбициозные планы готовить в нашем регионе разработчиков мирового уровня. Мы честно хотим создавать конкуренцию московским и питерским вузам. Если мы будем больше вкладываться, то будем получать на выходе больше специалистов, часть из которых возьмем себе. Второе — качество: мы хотим, чтобы выпускники приходили более подготовленные, потому что первые годы нам приходится тратить на их обучение, чтобы они уже приносили прибыль.***

Учить всех студентов математике одинаково невозможно, отметил Илья Обабков, директор ИРИТ-РтФ УрФУ, нужна индивидуализация. Чтобы на выходе получились выпускники высокого или хотя бы измеряемого качества.

Кому-то будет полезно дать больше истории и философии: кто-то же должен коммуницировать с заказчиком и руководить командой разработчиков, которые в дефиците и могут сбежать. Надо как-то заставить их вовремя сделать проект, который нужен заказчику, а они смотрят на мир в целом, и необязательно зациклены на Екатеринбурге и России.

Если в группе третьего курса не работает хотя бы половина студентов, я сильно удивлюсь, отметил Илья Обабков.

**Анна Шабарова, вице-президент РМК:**

— Первое, что нам бы хотелось получить — воспитанную ответственность. Если она есть, на эту базу ложатся любые навыки. Как мы получаем нового работника? Пришли к решению, что предприятие и вуз — этого мало. Назвали концепцию трессорное образование и привлекли производителей оборудования. Они знают куда, в какую область будут развиваться знания. Такое триединство выгодно всем. Мы просим таких гигантов, как [Сименс](https://www.dk.ru/wiki/simens#binding), приезжать в вузы и читать специальные лекции для студентов, которые теоретически могут прийти к нам на работу.

Мы проводим массу мероприятий, ярмарки вакансий, где предлагаем поучаствовать в решении конкретных задач производства. Мы смотрим, как ребята реагируют, как способны ориентироваться в знаниях производителя и предлагать нам решения. Часто это напоминает совещания в РМК, студентам бывает очень тяжело, но в таких условиях проявляются все их компетенции, личностные и профессиональные. И после этого мы принимаем решение взять их на практику, возможно, на целевое обучение, а в дальнейшем с удовольствием принимаем их на работу.

***Стоит отметить, что все меньше и меньше профессий, которые возможны для выполнения или мужчинами, или женщинами.***

Сегодня долей ИТ-информации должен обладать любой специалист, потому что от труда человеческого мы все больше переходим к труду машинному. Для нас это исключительно уже автоматизированный труд, связанный с числовым программным управлением и компьютерами. Соответственно, полностью теряется разница между мужским и женским трудом. По сути, любым процессом могут управлять и те, и другие.

Раз уходит применение силы в производстве, уходят и возрастные ограничения. Роструд во многих областях идет с нами на контакт по поводу переобучения лиц, близких к пенсионному возрасту. Хотелось бы отметить и тенденцию на мобильность персонала. С одной стороны, это хорошо и важно, с другой, хотелось бы оставить у себя тех, кто глубоко знаком со своим рабочим местом. У молодежи сегодня все чаще наемные квартира и транспорт, они очень легко перемещаются. Важный момент — помочь им принять решение переехать в территорию, где работодатель может предложить им работу.

***Очень больной для нас вопрос — открытие филиалов учебных заведений в территориях. Это позволяет оставить у себя молодежь, которая здесь выросла, и привлечь ее из других мест.***

Так, Южно-Уральский государственный университет решил закрыть филиал в Кыштыме, где находится одно из ключевых предприятий РМК. Это может болезненно отразиться на городе, опасаются в РМК: филиал вуза удерживал многих молодых людей от переезда.

[**Олег Чемезов**](https://ekb.dk.ru/wiki/chemezov-oleg#binding)**, вице-губернатор Свердловской области:**

Как сохранить молодежь рядом с предприятием? ВУЗ — это не набор помещений. Дистанционные формы обучений должны шагать сверхопережающими темпами — далеко не везде есть преподаватели достаточно высокого уровня. «Зал, сопоставимый по размерам с этим, вы легко сможете выделить в своем заводоуправлении. И пожалуйста, в одном углу пусть слушают лекцию на русском, в другом — хоть на китайском», — отметил г-н Чемезов.

# Кросс-функциональность как необходимость.

Зачем бизнесу специалисты широкого профиля?

28.08.2019

Узкая специализация профессионалов — прошлое. Чем шире кругозор специалиста, чем шире его опыт и знания, тем больше он эффективен в организации будущего.

Многим интересно узнать, какие компетенции нужно развивать в первую очередь и как использовать опыт смежных профессиональных областей. О том, почему кросс-функциональность — это тренд, как создавать кросс-команды и работать с ними, рассказали спикеры [HR-конференции «Урожай»](http://urozhajsib.zarplata.ru/?utm_source=DK_article&utm_medium=refferal&utm_campaign=urozhaj&utm_content=partner), которая пройдет в Новосибирске в сентябре.

***Василий Алешин, Project Manager ГК «Новосибхолод», CEO LeanContora.ru:***

а мой взгляд, кросс-функциональность — это уже не тренд, а необходимость. Мы с вами видим, сколько профессий ушло с рынка, и понимаем, сколько еще уйдет в ближайшее время в связи с автоматизацией процессов. Трансформация уже началась. И самый яркий ее пример — это сотрудник отдела продаж. На рынке востребован менеджер, который понимает, какие маркетинговые акции наиболее успешны, и может просчитать их рентабельность. Он знает, сколько будет стоить логистика и как ее можно изменить, а при составлении договора будет учитывать все юридические аспекты.

Кросс-функциональные сотрудники — это как Хабиб Нурмагомедов и Конор МакГрегор: оба в базе отличные борцы, но стоило им добрать ударной техники и уйти в смешанные единоборства, насколько они выросли? Каких успехов добились? Так же и в работе. Ты можешь быть чемпионом в своей сфере, но добрав кросс-функциональных знаний и компетенций, ты станешь на голову выше (в первую очередь выше самого себя), и твои победы будут ярче!

Я считаю, что кросс-функциональные компетенции нужны во всех сферах деятельности. Но развивать можно только тех сотрудников, которые хотят развиваться. Поэтому ключевая и первостепенная задача HR-ов в компании — работать в первую очередь не с компетенциями, а с «изменением мышления» сотрудников.

***Жанна Косолапова, эксперт-практик, преподаватель HR МВА:***

Согласно многим исследованиям, тренд на кросс-функциональность в будущем только усилится: задачи, с которыми люди сталкиваются, все больше усложняются, становятся полифункциональными. Соответственно, компании ожидают, что сотрудники не будут односторонними, так называемыми I-shaped-сотрудниками, и что у них будут появляться дополнительные компетенции, которые помогут решать комплексные задачи.

Одна из компетенций, которая будет выходить на первое место, — это взаимодействие и сотрудничество с другими специалистами. Нужно наращивать экспертизу в смежных областях, быть обучаемым и открытым новому. Также важно понимать и осознавать себя, уметь управлять собой и развивать эмоциональный интеллект.

***Лада Горченок, директор по управлению персоналом макрорегиона Сибирь компании Теле 2:***

Принцип построения кросс-команды прост: объединяйте людей с взаимодополняющими навыками! Только команда может добиться ощутимого результата, недостижимого каждым в отдельности. В ней есть люди разных профессий и нет иерархии: участники сами ставят задачи, оценивая свои возможности. Такие команды — большая возможность для развития.

Успех проекта во многом зависит от навыков членов кросс-функциональной команды, уровня доверия, заряженности и идейности людей, а также наличия хороших практик командного коучинга. Важно и то, насколько менеджмент готов менять организационную структуру.

**Чтобы построить эффективное кросс-функциональное взаимодействие, нужна замена индивидуальных целей на командные.** Желательно, чтобы все участники находились в openspace: есть возможность удобно общаться, быстро договариваться, обмениваться практиками и решениями проблем. Также кросс-функциональным командам необходимо определить общие демо-дни, когда все участники представляют результаты своей работы коллегам, руководителям и прочим заинтересованным лицам.

# Успешных отличает неуспокоенность

**30 августа 2019**

***От редакции.****В сентябре 2004 года вышел первый номер «HBR Россия». Как за 15 лет изменился бизнес, чему научились предприниматели и какие задачи они планируют решить в будущем? Об этом редакция журнала спросила руководителей крупных российских компаний. Вот что ответил на эти вопросы председатель правления ПАО «Сибур Холдинг»****Дмитрий Конов****.*

Я 15 лет работаю в СИБУРе, и чем дольше нахожусь в компании, тем чаще слышу вопрос: по-прежнему ли мне интересно и не упала ли мотивация? В 2004 году мне было бы сложно представить такой срок в одной компании, тем более нефтехимической –- мои представления об индустрии несильно отличались от обывательских стереотипов. Возможно, главный из них заключается в том, что этот сектор промышленности весьма нединамичный.

Путь СИБУРа полностью противоречит такому представлению, и это, наверное, главное открытие для меня за 15 лет. Все сошлось –- и акционеры были настроены на рост, и команда собралась гибкая и настроенная на постоянные изменения, и перемены были залогом выживания, и мне самому, надеюсь, удавалось инициировать их и ускорять развитие. По сути, за эти годы удалось поработать сразу в нескольких компаниях. В 2003-м у Сибура была выручка 60 млрд руб., отрицательная EBITDA, совершенно другие производственные активы и другой баланс бизнеса. Сейчас выручка в 10 раз больше, мы одна из самых рентабельных и быстроразвивающихся компаний мировой нефтехимии, а производительность выросла почти в 10 раз. В начале 2000-х СИБУР напоминал кучу конструкторов LEGO, высыпанных в одну коробку: какие-то детали потеряны или непонятно как здесь оказались. Около 60 химических и нефтехимических предприятий, техническое состояние которых оставляло желать лучшего.

Когда вместе с командой, которую возглавил Александр Дюков, мы начали приводить дела СИБУРа в порядок, пришлось буквально дневать и ночевать на работе, заказывая в офис пиццу. Днем, попутно с распутыванием клубка корпоративной структуры активов, поддерживать операционную деятельность, а ночью писать стратегии, иногда не понимая сути некоторых рынков, за что мне сейчас, честно говоря, стыдно. То есть жить обычной жизнью стартапа -– только национального масштаба.

Управленческая команда постоянно училась и менялась под повышающиеся планки задач. Сначала – чтобы просто сохранить компанию, затем – чтобы набрать скорость. Есть фазы ускоренных и резких изменений, этапы стабилизации, из которых иногда сложно, психологически напряженно выходить. Я часто вижу это напряжение у некоторых коллег – зачем ломать то, что и так приносит результат? Мы почти каждый день проходим эти развилки – менять или оставлять как есть.

Сегодня успешные предприниматели, менеджеры, коучи, футурологи транслируют одну простую мысль: настрой на изменения является условием развития, а иногда и выживания. Для нас это стало образом жизни много лет назад, и мы видим, с какой неотвратимостью работает эта логика, как непростые решения позволяют компании становиться лучше.

В середине 2000-х мы взялись доказывать, что только создание производств глобальной мощности сделает компанию конкурентоспособной на мировом уровне. Мировой стандарт как планка возник не абстрактно –- глобальные игроки затем очень быстро пришли в Россию и конкурируют на наших рынках, а мы выходим на глобальные.

Важная установка – успешными могут быть только эффективные. Для нас принципиально не только что мы сделали, но и как этого достигли. Последние 15 лет отечественный бизнес не всегда двигался по самой эффективной траектории. Слишком много было возможностей развиваться за счет чего-то другого. Дешевая электроэнергия, логистика, рабочая сила и относительная закрытость внутреннего рынка часто помогали. Но выяснилось, что конкуренция может быть жесткой –- одни компании потеряли лидирующие позиции, другие превратились в глобальных лидеров в своих отраслях. Такие примеры есть в металлургическом секторе, в горнодобывающей и нефтяной промышленности. Успешных отличает неуспокоенность и трезвость оценки своих возможностей.

# Разница в тысячные доли секунды определяет лучшего

**30 августа 2019**

***От редакции.****В сентябре 2004 года вышел первый номер «HBR Россия». Как за 15 лет изменился бизнес, чему научились предприниматели и какие задачи они планируют решить в будущем? Об этом редакция журнала спросила руководителей крупных российских компаний. Вот что ответил на эти вопросы председатель правления и гендиректор «Газпром нефти»****Александр Дюков.***

Главное, чему российские управленцы учились и продолжают учиться сейчас, — это собирать успешные команды. Обучение давалось непросто: готовых лекал или кейсов, которые предлагают в бизнес-школах, для наших реалий в начале 2000-х годов у нас не было. Но за 15 лет российский бизнес сумел опровергнуть расхожее мнение, что русский стиль менеджмента неэффективен и результативен лишь ценой чудовищных затрат. Почти в каждой отрасли появились команды, способные эффективно работать, создавать новые технологии, бережно расходовать ресурсы и показывать высокое качество бизнес-процессов.

Российские компании в самых разных отраслях сегодня на равных конкурируют или опережают зарубежных игроков по ключевым показателям деятельности. По технологичности отдельные российские банки обгоняют европейских и американских конкурентов. Металлургический холдинг НЛМК сравнялся в этом году по капитализации с крупнейшим мировым производителем стали ArcelorMittаl, хотя бизнес последнего гораздо больше. У «Газпром нефти» показатель возврата на вложенный капитал, а это один из важных индикаторов эффективности, в 2018 году был свыше 19% (у американской ExxonMobil — около 8%). Ценой «чудовищных затрат» таких результатов невозможно добиться.

Мне вспоминается разговор с руководством крупной западной компании, которую «Газпром нефть» звала в партнеры для разработки Новопортовского месторождения в Арктике. Всего 5—10 лет назад этот проект казался почти неподъемным. Не было готовых ответов на вопросы, как строить инфраструктуру и организовать отгрузки нефти с полуострова Ямал. Потенциальные западные партнеры сказали, что проект «не полетит», слишком сложный. И мы пошли в него одни. С 2016 года Новопортовское месторождение стало одним из ключевых добывающих активов «Газпром нефти». Мы отгружаем оттуда уже более 7 млн тонн нефти в год и планируем наращивать эти ­объемы. Но главное, что это вовсе не та добыча, которой мы добивались «любой ценой», а экономически эффективный проект, способный оставаться таким даже в случае существенного снижения мировых цен на нефть. И сегодня, когда мы планируем новые крупные проекты в Арктике, диалог с потенциальными партнерами идет уже совсем не так, как пять или десять лет назад. Они знают, на что способна наша команда, а мы гораздо больше уверены в своих силах, чем прежде.

Сегодня нефтянка — одна из самых технологичных отраслей, она формирует огромный заказ на научные разработки, на создание новых комплексов оборудования, на ИТ-решения. Мы давно сделали ставку на технологическое развитие, у нас просто не было другого выбора. Качество запасов ухудшается, добывать нефть становится все сложнее. Для разработки новых классов запасов нужны новые технологии, в том числе цифровые. Искусственный интеллект уже помогает «Газпром нефти» находить в геологических пластах нефть, которую не заметил человек, участвует в управлении логистикой в Арктике, помогает обеспечивать промышленную безопасность. И сегодня в нашей отрасли не меньше, а возможно, даже больше интересных и ­амбициозных задач для ­специалистов по Data Science и ИИ, чем в финтехе или интернет-­компаниях.

За 10—15 лет нам многое удалось изменить, но долгосрочный успех возможен, только если в компании создана культура непрерывных улучшений. Научиться бегать стометровку за 15—16 секунд могут многие. Выбежать «из 11 секунд» — это уровень профессиональных спортивных успехов, а мировой рекорд сейчас составляет 9,58 секунды. Разница в сотые, даже тысячные доли секунды дается сложнее всего, но именно она определяет лучшего. Бороться за лидерство на мировом уровне — непростая, но интересная задача. В новой стратегии-2030 мы поставили цель стать отраслевым эталоном по эффективности, технологичности и безопасности, чтобы качество ведения нашего бизнеса служило примером для конкурентов.

Для этого необходимы большие изменения — организационные, операционные, технологические, культурные. Нужны более гибкие подходы к формированию и управлению командами, устранение внутренней конкуренции, переход к сетевой модели с распределенным принятием решений. Многим руководителям непросто делегировать тактические или даже стратегические решения. Но именно такой подход позволяет крупной компании быстро реагировать на внешние изменения. Когда мы с коллегами обсуждаем разные модели управления, я иногда привожу в пример головной мозг человека. Если бы в нем был один «главный» нейрон, который отвечает за все решения, то от желания человека сделать глоток кофе до самого действия проходило бы несколько дней — пока такое действие прошло бы согласование по цепочке до «главного» нейрона и обратно.

Несмотря на все изменения, в следующие 15 лет базовые принципы создания успешной команды останутся прежними — это качественно подобранные «игроки», общая амбициозная цель и атмосфера сотрудничества, когда каждый играет не за себя, а за команду.

# Пора дать людям настоящую передышку

**24 июля 2019**|**Эми Блэнксон**

В нашей культуре, когда люди постоянно находятся на связи, работодатели ожидают от работников, что с ними можно связаться и получить ответы на вопросы в любой момент. Однако исследования [показывают](https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0090261612000393/first-page-pdf): если сотрудники постоянно находятся на связи, это может негативно отразиться на уровне вовлеченности и производительности.

Сегодня пользователи смартфонов проверяют их 150 раз в день, что эквивалентно 2,5 часам в день, которые тратятся только на то, чтобы открыть и закрыть сообщения. Одно текстовое сообщение, на чтение которого уходит приблизительно 2,2 секунды, может привести к [двукратному росту](https://www.psychologytoday.com/blog/ulterior-motives/201403/how-distraction-can-disrupt-you) частоты ошибок при выполнении базовых задач. Хуже того, работникам требуется в среднем 11 минут, чтобы вернуться после этого к предыдущей задаче. Наши телефоны превратились скорее в навязчивую идею, чем в инструменты, повышающие эффективность.

Долгосрочное воздействие такого отвлекающего фактора вполне может перевесить преимущества дополнительной эффективности. Бывший специалист Google по этике в области дизайна Тристан Харрис объясняет, что мы живем в мире экономики внимания, где разработчики и рекламные компании борются за наше внимание и побеждают в этой борьбе. Сегодня 26% пользователей смартфонов почти постоянно [в онлайне](https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/14/about-a-quarter-of-americans-report-going-online-almost-constantly/), проверяя звонки, сообщения и уведомления. Они делают это даже тогда, когда их гаджеты не звонят и не вибрируют.

Чтобы преодолеть, или хотя бы уравновесить, влияние экономики внимания, работодатели могут воспользоваться проверенными методами создания положительной цифровой культуры.

**Создайте в офисе тихое место для умственной перезагрузки.** Даже самые отъявленные экстраверты нуждаются в перерывах в работе. Выделите место, где сотрудники могут отдохнуть от работы и устройств и просто побыть в тишине и подумать. В этом месте можно установить капсулы для сна, [как в Google](https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html), капсулы для медитации, [как в Cigna](https://www.medicaldaily.com/new-virtual-relaxation-pod-uses-oculus-rift-technology-enhance-mindfulness-370494), или просто устроить уголок с удобными подушками. В любом случае место для тихого отдыха помогает сотрудникам активизировать [пассивный режим работы](https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/default-mode-network) головного мозга, который играет важнейшую роль в разделении информации на фрагменты и в связывании разрозненных идей. [Опрос](https://newsroom.hilton.com/homewoodsuites/news/less-is-not-more-forget-downsizing-americans-are-craving-more-space), проведенный мной совместно с сетями отелей Embassy Suites, Homewood Suites и Home2 Suites, принадлежащим Hilton (в этом исследовании я была платным консультантом), показал 89% людей считают, что смена рабочей обстановки в течение дня придает им положительный импульс.

**Поощряйте перерывы без использования телефонов.** Несмотря на желание отдохнуть от телефонов более половины пользователей обращается к своим смартфонам во время перерыва, хотя, как показывает [исследование](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215302703?via%3Dihub), сотрудники с телефонами хуже отдыхают во время перерывов, а их производительность после возвращения к работе ниже, чем у их коллег, отдыхавших без гаджетов. [Исследование](https://library.wrike.com/us-wrike-hapiness-index/) 2019 года, в котором приняли участие более 4 тыс. сотрудников по всему миру, обнаружило, что «менее удовлетворенные» респонденты приблизительно на 57% чаще проводят обеденный перерыв, заходя в социальные медиа, в то время как «более удовлетворенные» приблизительно на 275% чаще неторопливо обедают с друзьями. Кроме того, [исследование](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215302703?via%3Dihub) с участием 450 рабочих из Кореи продемонстрировало, что люди, делающие короткие перерывы в работе без использования сотовых телефонов, чувствуют в себе больше энергии и меньше эмоционального истощения, чем те, кто берут телефоны на перерывы, независимо от того, пользуются ли они ими или нет. Чтобы сотрудники получали дополнительные преимущества от отдыха, призывайте их во время перерывов практиковать положительные привычки (вести записи в дневнике, помогать кому-нибудь, фиксировать, за что они благодарны другим, медитировать, двигаться, общаться с коллегами), что позволит им зарядиться энергией.

**Установите стандарты коммуникаций.** Многие работники чувствуют себя обязанными отвечать на сообщения работодателя немедленно, даже если коммуникации происходят после работы, в выходные или даже в отпуске. 55% американских сотрудников сообщают, что проверяют электронную почту после 11 вечера, 44% владельцев мобильных телефонов держат их рядом с кроватью, так как хотят быть уверенными, что не пропустят звонка или сообщения в течение ночи. Руководители могут создать более позитивную цифровую культуру для сотрудников, внедрив политику в отношении сроков и способов реагирования сотрудниками на звонки и сообщения. К примеру, в Deloitte создали так называемые [«регламенты команд»](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-creating-effective-communications-program.html), в которых отражаются предпочтения и ожидания, касающиеся коммуникаций.

**Дайте сотрудникам возможность выделять время на сосредоточенную работу.** Среди постоянной суеты встреч и электронной почты многие сотрудники чувствуют, что им не хватает времени собственно на работу. Сотрудники, которым удается, не отвлекаясь, поработать хотя бы 55 минут, [сообщают](https://newsroom.hilton.com/homewoodsuites/news/less-is-not-more-forget-downsizing-americans-are-craving-more-space), что чувствуют себя более энергичными (56%), дружелюбными (53%), веселыми (23%) и даже умными (22%). Чтобы дать сотрудникам возможность работать с максимальной производительностью, поощряйте их выделять в своем календаре время на сосредоточенную работу. Они даже могут устанавливать краткосрочный автоответчик, объясняющий, чем они заняты и когда снова будут доступны («Я не проверяю почту, чтобы закончить проект. Снова буду доступен через час»). Такой жест демонстрирует уважение к другим членам команды, но также сигнализирует, что сотрудники ценят хорошо выполненную работу.

Меняя рабочую среду, работодатели могут уменьшить отвлекающие факторы и способствовать долгосрочной вовлеченности сотрудников. Пора дать людям настоящую передышку и полностью раскрыть их потенциал.

**Об авторе. Эми Блэнксон (Amy Blankson)** — консультант по позитивному лидерству, автор книги The Future of Happiness, соучредитель компании Digital Wellness Collective, работает в Глобальном совете по счастью ООН.

# Платите больше: как и для чего нужно повышать заработную плату сотрудникам

**12 августа 2019**|**Зейнеп Тон**

С каждым годом так называемая проблема «работающих бедняков» в Америке встает все острее. И это камень в огород корпоративной элиты. Бизнес-лидеры, выражающие желание поступать по совести, могут и должны сыграть более значительную роль в решении этой проблемы за счет повышения оплаты труда до уровня, при котором заработки сотрудников будут покрывать прожиточный минимум.

Конгрессмен от Калифорнии Кэтрин Портер недавно [поставила в тупик](https://www.huffpost.com/entry/katie-porter-jamie-dimon-jpmorgan-chase_n_5cae6b58e4b0308735d4b310) CEO JPMorgan Chase Джейми Даймона. На заседании Комитета по финансовым услугам Портер спросила Даймона о том, что бы он посоветовал одной избирательнице, кассиру в его банке, зарабатывающей $2425 в месяц и живущей с дочерью в двухкомнатной квартире в Ирвайне, аренда которой составляет $1600 в месяц. Еда, коммунальные услуги и траты на ребенка обходятся еще в $1400. В итоге в конце каждого месяца кассир уходит в минус на $567. Хорошего совета у Даймона не нашлось.

И все же Даймон — один из немногих корпоративных лидеров, к числу которых также относятся Уоррен Баффет, Рэй Далио и Пол Тюдор Джонс, кто открыто выражает свою озабоченность тем, что нынешняя форма капитализма, позволившая им добиться успеха, работает против общества. Поступающие данные наводят ужас. В период с 1980 по 2014 год доход до вычета налогов 1% богатейших людей [увеличился вдвое,](https://wir2018.wid.world/part-2.html) а в случае 0,1% самой верхушки — втрое, в то время как доход 50% населения в нижней части шкалы остался практически неизменным. В 2017 году средняя зарплата более 45 млн американцев составляла менее $15 в час. И хотя рост оплаты труда наконец [ускорился](https://www.marketwatch.com/story/at-a-10-year-high-wage-growth-for-american-workers-likely-to-keep-accelerating-2019-03-08), 40% американцев с таким трудом [сводят концы с концами](https://www.federalreserve.gov/newsevents/pressreleases/other20180522a.htm), что не могут позволить себе потратить $400 на непредвиденные расходы вроде ремонта машины или похода к стоматологу.

Для бизнес-лидеров, работающих в таких компаниях, как JPMorgan Chase, где размер прибыли высок, а работники с низкой зарплатой не являются основной статьей расходов, поступить по совести не так уж и рискованно. В некоторых случаях повышение зарплаты может даже окупиться за счет роста производительности и сокращения текучки кадров. Сотрудники будут более мотивированы, станут меньше отвлекаться на жизненные проблемы и реже переходить на другую работу. Поступить правильно могут даже те руководители, которые ориентируются на те же моральные принципы, но работает в менее прибыльных компаниях, где процент низкооплачиваемых сотрудников выше. Правда, им потребуется приложить для этого гораздо больше усилий.

**Когда совесть не сопряжена с риском для бизнеса**

В течение последних нескольких лет некоторые руководители существенно повысили минимальный уровень заработной платы для своих сотрудников, ссылаясь как на требования морали, так и на «экономическую целесообразность». В 2015 Марк Бертолини, генеральный директор Aetna Insurance, объявил о повышении минимальной зарплаты с $12 до $16 в час. Неправильно, заявил он, что сотрудники процветающей компании из списка Fortune 100 вынуждены просить помощи у государства и использовать государственную программу медицинской помощи нуждающимся для своих детей. К тому же он имел основания считать этот шаг обоснованным с экономической точки зрения. «Давайте рассмотрим все — прямые и нематериальные — потенциальные выгоды, которые мы можем получить в результате этих инвестиций, все просчитаем, остановимся и подумаем, готовы ли мы взять на себя такой риск», — отмечал он и дал понять, что выгода от повышения оплаты труда есть.

В 2016 году Джеймс Даймон тоже говорил о том, что JPMorgan Chase поднимет минимальную заработную плату для 16 тыс. сотрудников с $10,15 до $12-16 в час в зависимости от того, где они работают. «Так будет правильно», — отмечал он, подчеркивая, что это также принесет пользу компании за счет привлечения и удержания хороших специалистов. Тогда JPMorgan Chase пошла на значительное повышение зарплаты, хоть эта мера и не всем помогла добраться до прожиточного минимума (как в случае с сотрудницей, приведенной в пример Кэтрин Портер).

Эти два примера объединяет то, что и у JPMorgan Chase, и у Aetna уже были средства на повышение зарплаты: они зарабатывали достаточно, чтобы себе это позволить. Правда, в случае JPMorgan Chase это коснулось лишь 7% сотрудников.

**Когда совесть может уничтожить прибыль**

Но что делать, если компания не может позволить себе радикально повысить уровень заработной платы? Для некоторых компаний 30-процентное повышение зарплаты сотрудников на самых низкооплачиваемых должностях, как в Aetna, может свести на нет всю прибыль, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Возьмем, к примеру, сферу розничной торговли. К ней относится наибольшее количество работодателей США, чьи расходы на оплату труда составляют около 10% от продаж, а размер прибыли в процентном выражении может быть однозначным числом. Именно в таких условиях — высокая трудоемкость и низкая прибыль — трудится большинство работающих бедняков. В 2017 году средняя заработная плата 8,7 млн работников розничной торговли США составляла $10,77 в час.

Впрочем, некоторые руководители из сферы ритейла все же идут по пути улучшения условий труда для низкооплачиваемых сотрудников. Помимо прочего их к этому подталкивает конкуренция: уровень минимальной заработной платы растет, на рынке труда спрос превышает предложение, а чтобы качественно обслуживать клиентов, сотрудники должны быть достаточно обучены и мотивированы. Несколько крупных ритейлеров, включая Amazon, Walmart, CVS и Target, еще в начале 2018 года объявили о повышении заработных плат.

Как же тем, кто из-за трудоемкости и размера прибыли не может повысить зарплату своим сотрудникам, справиться с угрызениями совести и не проиграть конкурентную борьбу? Решение этой проблемы в том, чтобы создать такие рабочие процессы, которые бы повышали производительность сотрудников и помогали им продавать больше при меньших затратах. Как можно догадаться, такая система требует иной направленности — другого взгляда на то, какие активы наиболее ценны и каких инвестиций они требуют.

Например, в Costco минимальная зарплата сотрудников составляет $15 в час. При этом в среднем компания оплачивает труд своих сотрудников по $22 в час, так как в работу всей системы внесены серьезные изменения: покупателям стали предлагать меньше продуктов на выбор, уменьшились траты на рекламу, были введены четкие стандарты работы, в то же время позволяющие сотрудникам самостоятельно принимать решения. Все эти меры повысили производительность труда и позволили сотрудникам значительно влиять на ценность товаров для потребителей.

Принципы работы Costco также подразумевают лидерство, отвечающее следующим **ключевым параметрам**.

***Смирение***— признание того факта, что невозможно описать все процессы сверху, а лучшие идеи о том, как оптимизировать работу, поступают от людей, работающих «в поле».

***Вера в людей*** — глубокое убеждение, что большинство людей стремятся хорошо выполнять свою работу и гордиться ею.

***Стремление к производственному совершенству*** — выполнять рутинную, но важную работу по-настоящему качественно. «Если вы видите только ситуацию в целом, вы не видите ничего. Ритейл — это детали», — объяснил моим студентам сооснователь Costco Джеймс Сенегал. Руководя Costco, около 200 дней в году он проводил в разъездах по магазинам сети. Главным фокусом его внимания были детали: как выложена продукция, справедлива ли ее цена — все то, что важно с точки зрения клиента.

Руководители, работающие в сложных областях вроде розничной торговли и все же стремящиеся предложить своим сотрудникам зарплату, которая бы соответствовала хотя бы прожиточному минимуму, должны помнить, что они могут это сделать, если решатся перестроить свои процессы таким образом, чтобы повысить зарплату сотрудникам без повышения цен на товары. Это тяжелая работа, и вам, как руководителю, придется принимать сложные решения. Относите ли вы себя к тем, кто готов принять на себя риск и защитить свои принципы — перед советом директоров и аналитиками — с финансовой, конкурентной и этической точек зрения?

Что же до Джейми Саймона, я надеюсь, он будет повышать зарплаты и поступать по совести, даже если это потребует от него больших усилий.

**Об авторе. Зейнеп Тон (Zeynep Ton)** — преподаватель операционного управления в Школе управления им. Слоана Массачусетского технологического института, соучредитель и президент некоммерческой организации Good Jobs Institute. Автор книги «The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits».

Как не стать жертвой бессистемного тайм-менеджмент**а**

**11 мая 2018**|**Эллисон Римм**

Список дел — незаменимый инструмент, если вам нужно с умом организовать свое время. Однако, если пользоваться им бессистемно, вы рискуете стать его заложником. Чтобы список действительно помогал вам эффективно планировать распорядок, нужно прежде всего определиться, в чем будет заключаться его предназначение. Большинству из нас не удается это сделать, и наши списки оказываются забиты неотложными делами, которые нужно немедленно выполнить (отправить клиенту правки по слайдам), важными задачами, о которых мы боимся забыть, поскольку по ним не предусмотрено специфических временных ограничений (забронировать тур) и повседневными мелочами, которые мы вносим в список, поскольку нам приятно сразу что-то вычеркнуть (заказать побольше ручек — сделано!). День за днем мы вычеркиваем мелочи, выполняем неотложные задачи (что, скорее всего, мы бы сделали и без списка) и откладываем в долгий ящик все остальное.

Чтобы решить эту проблему, я пользуюсь тремя списками дел и веду календарь. У каждого элемента из этого набора есть своя определенная задача. Так, в список №1 вносятся важные, но не срочные проекты. В Список №2 попадают дела, с которыми нужно справиться до конца дня. Если я не могу заняться какой-то задачей сразу после ее появления, я занесу ее в список, зная, что покину офис только после того, как вычеркну последний пункт. Третий список предназначен для «не-дел»: он напоминает мне о вещах, в отношении которых я сознательно решила, что они не стоят моего времени. Я выписываю их в отдельный список, чтобы они не просочились обратно в основные.

Я веду календарь, чтобы выделять время на важные задачи из моего графика. Например, вместо того, чтобы внести в список дел пункт типа «написать речь», я заношу его в календарь, параллельно выделяя необходимое количество времени на подготовку. Я делаю это сразу же, как только отмечаю дату выступления. Тогда не возникнет ситуации, при которой за день до презентации я замечу: «Боже, завтра мне надо выступать с речью!» Если правильно отметить это событие в календаре, можно сразу увидеть, будет ли у меня время на написание этой речи, и в случае, если такового не окажется, заранее это осознать и (с сожалением) отказаться от предложения. Выделение времени на подготовку стало одним из постоянных пунктов в моем календаре.

**Определите — и распланируйте — ваши приоритеты**

Время — невозобновляемый ресурс, но люди редко относятся к нему так же скрупулезно, как к своим финансам. Необходимо руководствоваться стратегическим подходом в определении и анализе того, на что вы тратите время. Это позволит вам быть уверенными в реализации поставленных задач.

Что из ваших дел достаточно важно и достойно того, чтобы попасть в ваш список в первую очередь? Потратьте время на разработку четкой миссии — вашей личной цели — и понимания того, какие из ваших дел приведут вас к успеху.

Для начала, посмотрите, какие пункты уже есть в вашем списке дел. Спросите себя, как каждый из них способствует (или не способствует) выполнению ваших целей, вашей концепции успеха. Действительно ли необходимо тратить время на выполнение этой задачи? И если да, должны ли именно вы непременно выполнить ее? Если вы отрицательно ответите хотя бы на один из поставленных вопросов, эти пункты можно вычеркнуть или передать кому-то другому и убрать из своего списка.

Затем заведите ваш список «не-дел». Как только вы осознаете, что у вас больше задач, чем времени на их выполнение, список «не-дел» покажется вам спасительной идеей. Это понимание заставляет вас признать, что есть пункты с более низким приоритетом, с которыми вы, вероятно, никогда не разделаетесь. Избавьтесь от них: внесите такие задачи в список «не-дел» и постарайтесь навсегда о них забыть. Таким образом, вам не придется тратить бесценное время на постоянные раздумья о том, смогли ли бы вы выкроить на них несколько минут и заняться по-настоящему важными рабочими задачами.

Каждый раз, когда перед вами возникают новые задачи, определите, соответствуют ли они вашим критериям — способствуют ли они вашей миссии и отвечают ли вашей концепции успеха. Если ответ отрицательный (и вас не уволят или не применят в отношении вас каких-нибудь других санкций за отказ заниматься этими поручениями), такие задачи должны быть внесены в список «не-дел». Туда же должны отправиться и несрочные и неважные задания.

После того, как ваш список дел будет урезан и приведен в соответствие с вашими приоритетами, оцените, сколько времени уйдет на выполнение каждой задачи. Возможно, вам захочется прежде всего заняться наиболее важными делами вне зависимости от того, срочные они или нет. Попробуйте внести в календарь важные, но не срочные задачи, которые должны занять много времени.

Большинству людей нравится вычеркивать выполненные пункты из своих списков дел — почему бы и нет? Успешное выполнение задач приводит к всплеску дофамина, также известного как «нейромедиатор хорошего настроения». Если вам сложно заставить себя начать какое-то дело, поищите в своем списке задачу, на выполнение которой уйдет меньше всего времени, и, как говорится в рекламе Nike, «просто cделайте это». Выполнение нескольких простых задач может создать ощущение импульса и держать вас в темпе. Для более сложных проектов попробуйте составить список шагов, необходимых для успешного завершения задачи, и начните делать их. Разбивая масштабные проекты на маленькие задачи, вы можете избежать ощущения больших трудностей и связанного с ним чувства сопротивления.

Эта стратегия должна придать вам новых сил и вдохновить на работу, изба-вить от ощущения загнанности, усталости и обиды. Начните с чистого листа, чтобы выделить необходимое время и пространство для того, чего вы действительно хотите достичь.

Вы считаете контроль над распределением своего времени важной и не терпящей отлагательств задачей? Если да, внесите в свой календарь запись о необходимости пересмотреть свой список дел согласно вышеперечисленным критериям. Сегодня.

**Об авторе.** **Элиссон Римм** — коуч, консультант, автор книги «The Joy of Strategy: A Busi-ness Plan for Life». Ранее занимала должность старшего вице-президента по стратегическому планированию и информационному обслуживанию в Массачусетской больнице.

# Что делать, если сотрудники вас боятся

**31 июля 2019**|**Нихар Чхая**

Большинство из нас по собственному опыту знают, какое мучение работать с начальником, запугивающим своих подчиненных, но очаровывающим вышестоящих руководителей и клиентов. Однако довольно непросто понять, не являетесь ли вы сами таким начальником. Возможно, вы думаете, что хорошо справляетесь со своей работой, добиваетесь результатов, выталкивая людей из зоны комфорта. Но что, если при этом они боятся вас?

Реакция сотрудников на ваш стиль управления влияет на показатели компании. Согласно недавнему [исследованию](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1548051817709007), руководство сотрудниками с помощью тактики давления приводит к росту текучести кадров более чем на 90%, в то время как вдохновляющая тактика управления кадрами способствует ее уменьшению на 68%. Другое [исследование](https://www.mbs.ac.uk/news/toxic-bosses--how-destructive-personality-traits-can-infect-a-workforce/) показывает, что подчиненные токсичных начальников ведут себя непродуктивно, нанося ответный удар коллегам и руководителям.

Я консультирую руководителей, которые сталкиваются с начальниками, запугивающими подчиненных, сами они тоже склонны к такому поведению. Ниже перечислены пять способов, которые позволят вашим сотрудникам не испытывать перед вами ненужного трепета.

**Предположите, что они боятся вас, а затем наблюдайте и анализируйте.**Учитывая неравноправие позиций, спрашивая сотрудников, испытывают ли они тревогу в вашем присутствии, вы не добьетесь правды. Подумайте, как вы ведете себя в различных ситуациях. Относитесь ли вы к подчиненным с тем же уважением, что и к клиентам, или воспринимаете их как что-то само собой разумеющееся? Не слишком ли вы повышаете голос и не забываете ли о хороших манерах, выражая недовольство ими? Наблюдайте не только за своим поведением, но и за поведением своих подчиненных. Может быть, они замыкаются в себе в вашем присутствии или стараются не смотреть вам в глаза? Возможно, вам кажется, что они неохотно высказывают точку зрения, противоположную вашей?

**Задавайте вопросы о культуре команды, требующие развернутого ответа.** Получите более широкое представление о том, как ваши подчиненные смотрят на свою команду и что они думают о работе. Попросите их описать случаи за последние 6-12 месяцев, когда они чувствовали, что не могут выразить свои идеи, и случаи, когда чувствовали, что могут свободно сделать это. Спрашивая, когда именно они чувствовали себя определенным образом, а не чувствовали ли в принципе, вы просите их отыскать реальные примеры и не даете воздержаться от возможности поделиться мыслями.

**Проверьте, не проецируете ли вы свои страхи на других.** Многие лидеры пытаются справиться со страхом провала, прилагая все больше усилий и требуя того же от других и тем самым невольно насаждая страх в команде. Например, однажды я консультировал вице-президента международной компании, входящей в список Fortune 100. Его подчиненные ходили вокруг него буквально на цыпочках. Он не уставал вносить исправления в их работу, считал себя перфекционистом и гордился этим. Недавно получив повышение, он страдал классической болезнью роста, связанной с более высокой должностью. Вместо того чтобы уделять больше времени стратегическим вопросам и помогать команде решать тактические проблемы, он занимался микроменеджментом и признал, что проецирует на группу свои тревоги о том, сможет ли он лично обеспечить ожидаемые результаты.

**Измените пропорцию между отношениями с сотрудниками и исправлением ошибок.**Руководители, которые предпочитают строить отношения, а не исправлять работу своих подчиненных, искореняют страх у сотрудников, заменяя его значимым диалогом, помогающим успешно работать вместе. Для того чтобы избавиться от привычки исправлять, не нужно много времени. В течение месяца CEO, которого я консультировал, писал в дневнике два слова каждый раз, когда ему хотелось исправить работу сотрудников: «Строй отношения». Он удерживался от того, чтобы сделать замечание, и приглашал человека обсудить следующий шаг. «Я знаю, что обычно исправляю, прежде чем узнать ваше мнение, но я хочу изменить такой порядок, потому что ценю ваш вклад, — отмечал он. — Давайте я объясню, почему мне важно сделать эти исправления, чтобы мы были на одной волне и могли вместе выработать план».

**Покажите, что вы уязвимы.** Лидеры, создающие безопасную культуру, приветствуют расхождение во мнениях с подчиненными и периодически уступают им ради повышения заинтересованности команды. Но для этого вам понадобится выглядеть уязвимым. Вспомните, позволяли ли вы когда-либо своим подчиненным без малейшего намека на разочарование или оборонительную позицию доказать, что вы неправы. Если нет, то обдумайте такую возможность и не слишком волнуйтесь, что будете выглядеть слабым. Лучше вспомните о так называемом эффекте оплошности: компетентные люди неизменно выглядят более привлекательно, когда совершают ошибку. Исследования показывают, что такая привлекательность необходима, чтобы вас считали успешным лидером.

Некоторые начальники считают, что агрессивное поведение — единственный способ получить результаты, и иногда этот подход работает. Но когда лидеры руководят, не понимая, что чувствуют при этом их подчиненные, они рискуют остаться без своих главных талантов и создать проблемы для рабочей среды в организации, что приведет к снижению производительности. Поняв, как воспринимают люди ваш стиль руководства, вы сможете скорректировать свое поведение и привести свой коллектив к успеху.

**Об авторе. Нихар Чхая (Nihar Chhaya)**— консультант топ-менеджеров международных компаний, президент компании PartnerExec.

# Пора дать людям настоящую передышку

**24 июля 2019**|**Эми Блэнксон**

В нашей культуре, когда люди постоянно находятся на связи, работодатели ожидают от работников, что с ними можно связаться и получить ответы на вопросы в любой момент. Однако исследования [показывают](https://www.sciencedirect.com/sdfe/pdf/download/eid/1-s2.0-S0090261612000393/first-page-pdf): если сотрудники постоянно находятся на связи, это может негативно отразиться на уровне вовлеченности и производительности.

Сегодня пользователи смартфонов проверяют их 150 раз в день, что эквивалентно 2,5 часам в день, которые тратятся только на то, чтобы открыть и закрыть сообщения. Одно текстовое сообщение, на чтение которого уходит приблизительно 2,2 секунды, может привести к [двукратному росту](https://www.psychologytoday.com/blog/ulterior-motives/201403/how-distraction-can-disrupt-you) частоты ошибок при выполнении базовых задач. Хуже того, работникам требуется в среднем 11 минут, чтобы вернуться после этого к предыдущей задаче. Наши телефоны превратились скорее в навязчивую идею, чем в инструменты, повышающие эффективность.

Долгосрочное воздействие такого отвлекающего фактора вполне может перевесить преимущества дополнительной эффективности. Бывший специалист Google по этике в области дизайна Тристан Харрис объясняет, что мы живем в мире экономики внимания, где разработчики и рекламные компании борются за наше внимание и побеждают в этой борьбе. Сегодня 26% пользователей смартфонов почти постоянно [в онлайне](https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/14/about-a-quarter-of-americans-report-going-online-almost-constantly/), проверяя звонки, сообщения и уведомления. Они делают это даже тогда, когда их гаджеты не звонят и не вибрируют.

Чтобы преодолеть, или хотя бы уравновесить, влияние экономики внимания, работодатели могут воспользоваться проверенными методами создания положительной цифровой культуры.

**Создайте в офисе тихое место для умственной перезагрузки.** Даже самые отъявленные экстраверты нуждаются в перерывах в работе. Выделите место, где сотрудники могут отдохнуть от работы и устройств и просто побыть в тишине и подумать. В этом месте можно установить капсулы для сна, [как в Google](https://www.inc.com/zoe-henry/google-uber-and-other-companies-where-you-can-nap-at-the-office.html), капсулы для медитации, [как в Cigna](https://www.medicaldaily.com/new-virtual-relaxation-pod-uses-oculus-rift-technology-enhance-mindfulness-370494), или просто устроить уголок с удобными подушками. В любом случае место для тихого отдыха помогает сотрудникам активизировать [пассивный режим работы](https://www.sciencedirect.com/topics/neuroscience/default-mode-network) головного мозга, который играет важнейшую роль в разделении информации на фрагменты и в связывании разрозненных идей. [Опрос](https://newsroom.hilton.com/homewoodsuites/news/less-is-not-more-forget-downsizing-americans-are-craving-more-space), проведенный мной совместно с сетями отелей Embassy Suites, Homewood Suites и Home2 Suites, принадлежащим Hilton (в этом исследовании я была платным консультантом), показал 89% людей считают, что смена рабочей обстановки в течение дня придает им положительный импульс.

**Поощряйте перерывы без использования телефонов.** Несмотря на желание отдохнуть от телефонов более половины пользователей обращается к своим смартфонам во время перерыва, хотя, как показывает [исследование](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215302703?via%3Dihub), сотрудники с телефонами хуже отдыхают во время перерывов, а их производительность после возвращения к работе ниже, чем у их коллег, отдыхавших без гаджетов. [Исследование](https://library.wrike.com/us-wrike-hapiness-index/) 2019 года, в котором приняли участие более 4 тыс. сотрудников по всему миру, обнаружило, что «менее удовлетворенные» респонденты приблизительно на 57% чаще проводят обеденный перерыв, заходя в социальные медиа, в то время как «более удовлетворенные» приблизительно на 275% чаще неторопливо обедают с друзьями. Кроме того, [исследование](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563215302703?via%3Dihub) с участием 450 рабочих из Кореи продемонстрировало, что люди, делающие короткие перерывы в работе без использования сотовых телефонов, чувствуют в себе больше энергии и меньше эмоционального истощения, чем те, кто берут телефоны на перерывы, независимо от того, пользуются ли они ими или нет. Чтобы сотрудники получали дополнительные преимущества от отдыха, призывайте их во время перерывов практиковать положительные привычки (вести записи в дневнике, помогать кому-нибудь, фиксировать, за что они благодарны другим, медитировать, двигаться, общаться с коллегами), что позволит им зарядиться энергией.

**Установите стандарты коммуникаций.** Многие работники чувствуют себя обязанными отвечать на сообщения работодателя немедленно, даже если коммуникации происходят после работы, в выходные или даже в отпуске. 55% американских сотрудников сообщают, что проверяют электронную почту после 11 вечера, 44% владельцев мобильных телефонов держат их рядом с кроватью, так как хотят быть уверенными, что не пропустят звонка или сообщения в течение ночи. Руководители могут создать более позитивную цифровую культуру для сотрудников, внедрив политику в отношении сроков и способов реагирования сотрудниками на звонки и сообщения. К примеру, в Deloitte создали так называемые [«регламенты команд»](https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-creating-effective-communications-program.html), в которых отражаются предпочтения и ожидания, касающиеся коммуникаций.

**Дайте сотрудникам возможность выделять время на сосредоточенную работу.** Среди постоянной суеты встреч и электронной почты многие сотрудники чувствуют, что им не хватает времени собственно на работу. Сотрудники, которым удается, не отвлекаясь, поработать хотя бы 55 минут, [сообщают](https://newsroom.hilton.com/homewoodsuites/news/less-is-not-more-forget-downsizing-americans-are-craving-more-space), что чувствуют себя более энергичными (56%), дружелюбными (53%), веселыми (23%) и даже умными (22%). Чтобы дать сотрудникам возможность работать с максимальной производительностью, поощряйте их выделять в своем календаре время на сосредоточенную работу. Они даже могут устанавливать краткосрочный автоответчик, объясняющий, чем они заняты и когда снова будут доступны («Я не проверяю почту, чтобы закончить проект. Снова буду доступен через час»). Такой жест демонстрирует уважение к другим членам команды, но также сигнализирует, что сотрудники ценят хорошо выполненную работу.

Меняя рабочую среду, работодатели могут уменьшить отвлекающие факторы и способствовать долгосрочной вовлеченности сотрудников. Пора дать людям настоящую передышку и полностью раскрыть их потенциал.

**Об авторе. Эми Блэнксон (Amy Blankson)** — консультант по позитивному лидерству, автор книги The Future of Happiness, соучредитель компании Digital Wellness Collective, работает в Глобальном совете по счастью ООН.

# Почему на грубость сотрудников не обращают внимания

**26 июля 2019**|**Шеннон ТейлорДональд КлюмперМэттью БоулерДжонатон Халбеслебен**

Ненадлежащее поведение на рабочем месте может иметь вполне реальные последствия. Например, люди, сталкивающиеся на работе с грубостью, [сообщают](https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2010.0906) о меньшей вовлеченности и имеют [больше проблем](https://psycnet.apa.org/record/2008-00266-007) с психическим и физическим здоровьем. Также они чаще выгорают и [увольняются](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206314535432). Большинство из нас страдает от грубости и других видов ненадлежащего обращения на работе. Например, нас могут перебивать или исключать из каких-либо рабочих процессов. По некоторым [оценкам](https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility), 98% сотрудников сталкиваются с подобными проявлениями грубости, как минимум, раз в год.

Учитывая, насколько распространено ненадлежащее обращение на работе и как оно сказывается на производительности, руководители, конечно же, должны серьезно относиться к жалобам на такое поведение, строго разбирать факты и наказывать нарушителей. Но так ли это на самом деле? Некоторые исследователи [отмечают](https://www.amazon.com/Cost-Bad-Behavior-Incivility-Damaging/dp/1591842611), что, получив жалобу на неправомерное поведение сотрудника, опытные руководители действительно пытаются разобраться в проблеме. Но наше [исследование](https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/30640491), к сожалению, рисует куда более мрачную картину.

Мы решили выяснить, как люди, занимающие руководящие должности, воспринимают жертв и их обидчиков. Сначала мы изучили компанию, которая управляет сетью закусочных. Работники каждого кафе получили список имен своих коллег и должны были сообщить, кому грубили они и кто грубил им. Затем мы попросили менеджеров оценить поведение каждого сотрудника. В эксперименте приняли участие пять закусочных, 149 из 169 работников (88%) и 13 из 14 менеджеров (93%). Примечательно, что сотрудники, ставшие жертвой грубого обращения, часто сами оценивались менеджерами как грубияны. А вот сотрудников, о чьем поведении окружающие плохо отзывались, менеджеры оценивали иначе и делали это по двум причинам: зачинщики либо поддерживали тесные отношения с начальством, либо хорошо работали.

Чтобы определить, справедливы ли полученные выводы для остальных организаций, мы обратились за помощью к нашим студентам и попросили их выбрать работающих взрослых из числа своих друзей и родственников, чтобы мы могли опросить сотрудников и их руководителей из самых разных отраслей, организаций и профессий. Сотрудники должны были пройти онлайн-опрос и указать, как часто они сталкиваются с грубым поведением на работе, а также вписать имя и адрес электронной почты своего руководителя, который затем оценивал сотрудника в рамках отдельного онлайн-опроса. Мы скрыли все персональные данные и проанализировали ответы 372 сотрудников и их руководителей из самых разных областей, включая офисных работников, механиков, стоматологов, сантехников, медицинских работников и других. Результаты подтвердились. Похоже, руководители из всех сфер становятся жертвами одного и того же предубеждения при оценке своих сотрудников.

Оба эксперимента вполне показательны, однако у них было одно важное ограничение: поскольку сотрудники, сталкивающиеся с грубостью, могут и сами грубить остальным, согласно нашему предыдущему [исследованию](https://psycnet.apa.org/record/2012-13803-001), руководители, обвиняющие жертв, могут вполне справедливо оценивать этих сотрудников. То есть жертва может быть одновременно и обидчиком. Если так, то оценка руководителя может оказаться вполне объективной.

Мы провели еще два эксперимента, чтобы исключить такую возможность и отделить плохое обращение со стороны других от грубых действий, исходящих со стороны самого сотрудника. В качестве участников мы выбирали работающих профессионалов из наших MBA-программ и искали их на таких площадках, как LinkedIn. Мы попросили участников представить, что их повысили в должности и спустя несколько недель руководитель просит их оценить своих подчиненных. Затем мы показали участникам 10 выдуманных характеристик сотрудников и попросили тщательно их оценить. Некоторые подчиненные испытывали грубое отношение по отношению к себе и вместе с тем грубили окружающим. Например, одна из характеристик выглядела так:

*Крис проработал в организации почти два года и имеет чуть более пяти лет рабочего стажа. Похоже, Крис не лучший сотрудник: он часто опаздывает, не всегда усердно работает, не слишком хорошо знает свое дело. Крис говорит с сарказмом, что оскорбляет окружающих, неодобрительно на всех смотрит, часто бывает раздражен и недоволен коллегами. Коллеги стараются избегать общения с Крисом, хотя работа этого не предполагает, нелицеприятно шутят о нем и не воспринимают Криса всерьез.*

Других сотрудников ущемляли коллеги, но при этом они сами никогда не поступали так по отношению к другим:

*Алекс в компании около двух лет и имеет шестилетний рабочий стаж. Алекс отличный сотрудник: никогда не опаздывает, выкладывается на все сто, хорошо справляется с ключевыми задачами. Алекса не уличить в неуместных комментариях по отношению к коллегам, он вежлив и обходителен с окружающими. Однако коллеги часто его в чем-то упрекают, один коллега прочел его личную email-переписку, а другие постоянно закатывают глаза по его поводу.*

Мы также включили несколько историй, в которых с сотрудниками обращались исключительно хорошо, например:

*Тейлор имеет шестилетний опыт работы и пришла в компанию около двух лет назад. Тейлор имеет все признаки выдающегося сотрудника: всегда приходит вовремя, усердно работает, знает свое дело. Тейлор общается с окружающими исключительно профессионально, не бросает на окружающих враждебных взглядов и не насмехается над ними. Коллеги вежливы с Тейлор, они относятся к ней с уважением.*

Проанализировав результаты, мы обнаружили, что участники эксперимента считали, будто жертвы сами провоцировали нарушение дисциплины. Предоставив участникам четкое указание, что некоторые сотрудники точно сами не грубили (как, например, Алекс), мы смогли продемонстрировать, что люди склонны винить жертв, даже если те не сделали ничего плохого.

Мы также хотели посмотреть, распространяется ли предвзятость руководителей по отношению к жертвам на их оценку эффективности сотрудников даже в том случае, если мы дадим начальнику конкретное указание на то, хороший это работник (как Алекс) или не очень (как Крис). Предвзятость сохраняется: жертвы грубого обращения воспринимались значительно хуже, чем те, с кем нормально обращались, несмотря на их реальную эффективность. Так как подобные оценки часто влияют на решения о повышении зарплаты и продвижении по службе, результаты наших исследований говорят о том, что жертвы жестокого обращения на рабочем месте могут сталкиваться с еще более неприятными последствиями, усугубляющими и без того травматичную ситуацию.

Как же руководителям бороться с такой предвзятостью при оценке сотрудников? Мы рекомендуем им проходить подготовку, аналогичную той, что проходят судьи: их учат различать релевантную и нерелевантную информацию. Смещение фокуса на вопросы, относящиеся непосредственно к работе, как во время [собеседования](https://psycnet.apa.org/record/1997-35760-007), так и во время [встреч по оценке эффективности](https://psycnet.apa.org/record/1983-04495-001) поможет снизить предвзятость и повысить точность принятия решений. Но поскольку несвязанные [контекстуальные](https://www.pnas.org/content/108/17/6889) и [личностные](https://link.springer.com/article/10.1023/A:1021678912133) факторы могут повлиять на результат (даже среди высокопрофессиональных судей), стоит обратить внимание на обучение, которое поможет повысить осведомленность лидеров о механизмах, влияющих на процесс принятия решений. Организации могут взять на вооружение программу Федерального судебного центра, которую там называют [«детский сад для судей»](https://www.stitcher.com/podcast/pushkin-industries/against-the-rules/e/60525215). В рамках этой программы новые сотрудники учатся выявлять и рассеивать предубеждения, способные повлиять на принятие решений.

Учитывая центральную роль, которую руководители играют в процессе принятия решений, очень важно, чтобы они могли максимально точно и справедливо оценить поведение сотрудников. К сожалению, наше исследование обнаружило следующую тенденцию: руководители склонны винить в жестоком обращении тех, кто с ним сталкивается. Мы надеемся, что наше исследование напомнит руководителям, ответственным за оценку сотрудников, о том, что стоит быть более рассудительными.

**Об авторах**

**Шеннон Тейлор (Shannon G. Taylor)** — доцент, координатор программ на кафедре менеджмента в Университете Центральной Флориды.

**Дональд Клюмпер (Donald H. Kluemper)** — доцент кафедры организационных исследований и соруководитель Института повышения квалификации и развития лидерства при Иллинойском университете в Чикаго.

**Мэттью Боулер (W. Matthew Bowler)** — доцент Школы бизнеса им. Уильяма Спирса в Оклахомском государственном университете.

**Джонатон Халбеслебен (Jonathon R. B. Halbesleben)**— председатель отдела здравоохранения в HealthSouth и старший заместитель декана Кловерхаусского коммерческого колледжа при Университете Алабамы.

# Человек + машина: что будет завтра с бизнесом и работой

**8 мая 2019**|**Пол ДоэртиДжеймс Уилсон**

***От редакции.*** Что принесет бизнесу и обществу внедрение искусственного интеллекта? Какие новые профессии могут появиться в компаниях благодаря партнерскому взаимодействию людей и машин? На эти и другие вопросы в своей книге «Человек + машина. Новые принципы работы в эпоху искусственного интеллекта» отвечают топ-менеджеры компании Accenture и специалисты в области технологий и инноваций Пол Доэрти и Джеймс Уилсон. Мы публикуем фрагменты из русского перевода книги, вышедшего в издательстве «Манн, Иванов и Фербер».

Компании в самых разных отраслях используют преимущества эффективных команд, состоящих из людей и машин. Сильные стороны людей, такие как креативность, находчивость, ловкость, рассудительность, социальные навыки и лидерские качества, по-прежнему актуальны и значимы. То же самое можно сказать и о сильных сторонах машин, таких как быстродействие, точность, прозрачная масштабируемость, способность выполнять повторяющиеся операции и строить прогнозы. Осознание относительных преимуществ людей и машин позволит компаниям повысить эффективность работы и усилить мотивацию сотрудников, существенно увеличив при этом доход и чистую прибыль.

Но что будет завтра? Мы проанализируем динамику взаимодействия человека и машины, а также попытаемся выяснить, что можно сделать для переосмысления бизнес-процессов с учетом этой динамики.

По всей вероятности, некоторые профессии всегда будут оставаться исключительной прерогативой либо человека, либо машины. Однако наши исследования показывают, что формирование команд из людей и машин трансформирует многие старые профессии и способствует появлению новых. Новые профессии, возникающие из партнерского взаимодействия людей и машин, появляются в области, которую мы называем недостающей серединой. Речь идет о новых подходах к труду, которые практически не упоминаются в современных экономических исследованиях и докладах о положении дел в сфере занятости. Традиционно людей и машин считали соперниками, отнимающими друг у друга работу. Однако такая бинарная точка зрения носит слишком упрощенный характер и исключает пути эффективного взаимодействия, которые и формируют «недостающую середину».

Простая истина: максимальной эффективности компании достигают, когда люди и машины действуют как союзники (а не как противники), пользуясь преимуществами друг друга. То, что мы выполняем играючи (сложить полотенце, например), может оказаться весьма сложным для машины. А нам чрезвычайно трудно делать то, что легко дается машинам (в частности, обнаруживать скрытые закономерности в больших объемах данных). В действительности люди могут добиваться успеха, когда в их распоряжении почти нет данных, тогда как машинам нет равных при больших объемах данных. Бизнес нуждается в обеих возможностях — и эти возможности находятся в той самой «недостающей середине», где и происходит командная работа. Кроме того, машинное обучение и другие технологии искусственного интеллекта во многих случаях функционируют подобно «черным ящикам», что может привести к принятию решений, не имеющих объяснения. Для систем определенных типов это приемлемо, однако другие области применения (такие как медицина и право) обычно требуют участия людей.

В прошлом, когда цифровые инструменты использовались в основном для автоматизации процессов, у компаний не было «недостающей середины» и, соответственно, потребности ее заполнить. Однако сегодня в связи с совершенствованием технологий искусственного интеллекта, благодаря которым возможно взаимодействие человека и машины, развитие «недостающей середины» стало одним из важнейших элементов переосмысления бизнес-процессов. Формирование «недостающей середины» начинается с подхода, которого уже придерживаются многие компании… Они рассматривают инвестиции в искусственный интеллект прежде всего как вложения в талантливых специалистов и только потом в технологии. Они высоко ценят сотрудников, которым свойственна гибкость, предпринимательский талант и готовность к переобучению. Кроме того, эти компании поддерживают успешное взаимодействие работников и систем искусственного интеллекта. Такой подход позволяет им создать основу для адаптируемых, устойчивых бизнес-процессов, способных выдержать экономические потрясения и ускоряющиеся темпы научно-технического прогресса.

Для дальнейшего развития «недостающей середины» компаниям необходимо понять, как люди помогают машинам и как машины помогают людям. Именно здесь мы находим самые передовые профессии настоящего и будущего как для людей, так и для машин…

Люди обучают машины выполнению задач, разъясняют полученные машинами результаты и обеспечивают работу машин… Машины усиливают способность людей понимать суть происходящего и их интуицию посредством использования данных и методов анализа, а также взаимодействуют с людьми с помощью новейших интерфейсов и реализуют физические свойства, существенно расширяющие возможности человека.

Эффективное использование «недостающей середины» — одна из главных составляющих переосмысления бизнес-процессов, однако существует и второй ключевой элемент — изменение самой концепции бизнес-процесса. Компаниям необходимо отказаться от восприятия себя как совокупности последовательных задач. В эпоху искусственного интеллекта бизнес-процессы становятся более динамичными и адаптивными. Вместо того чтобы представлять бизнес-процесс как совокупность точек на прямой, можно визуализировать его, скажем, как разветвленную сеть подвижных узлов, поддающихся повторному соединению, или как звездчатую систему. Линейная модель бизнес-процессов больше не соответствует требованиям времени.

Вопросы развития «недостающей середины» и переосмысления основ бизнес-процессов руководители компаний должны решать через призму ответственного искусственного интеллекта. Крайне важно не только обеспечивать процесс обучения, без которого сотрудники не могут участвовать в формировании «недостающей середины», но и решать этические, моральные и юридические вопросы, связанные с системами искусственного интеллекта.

К числу самых важных относятся следующие:

— Как мы, будучи публичной компанией, имеющей обязательства перед акционерами, сотрудниками и обществом в целом, можем гарантировать, что будем развивать искусственный интеллект во благо, а не во вред?

— Можем ли мы использовать искусственный интеллект в рамках нового процесса в соответствии с имеющимися законами и нормативными актами, такими как «Общий регламент по защите данных»?

— Как мы можем гарантировать, что непредвиденные последствия внедрения искусственного интеллекта не вызовут проблем с брендом и связями с общественностью?

Хотя процесс только начинается, компании в самых разных отраслях уже демонстрируют поразительную креативность по использованию технологий искусственного интеллекта и привлечению сотрудников к ответственной трансформации и переосмыслению бизнес-процессов. Они позволяют заглянуть в будущее, которое становится все актуальнее не только для таких цифровых гигантов, как Facebook и Amazon, но и для каждой компании третьей волны трансформации.

Рассмотрим в качестве примера Rio Tinto — глобальную диверсифицированную горнодобывающую компанию. Технология искусственного интеллекта позволяет этой компании удаленно управлять огромным парком оборудования из центра управления операциями. Эти автономные буровые установки, экскаваторы, бульдозеры, беспилотные грузовики и оборудование для шахт находятся в тысячах километров от центра. Показания датчиков, установленных на машинах, непрерывно поступают в базы данных, а искусственный интеллект анализирует эту информацию с целью обнаружить ценные сведения. Например, данные о закономерностях поломок самосвалов позволяют прогнозировать поломки и частоту ремонта.

Однако вряд ли это пример чистой автоматизации с полной заменой людей. В центре управления Rio Tinto работает много специалистов по анализу данных, инженеров и опытных операторов дистанционного управления оборудованием, которые вместе обеспечивают работу этого большого парка. У централизованного управления немало преимуществ: например, такой подход позволяет согласовать работу операторов, которые не взаимодействуют офлайн. Поскольку эти люди работают в тесном сотрудничестве, дистанционно управляя машинами, у них есть возможность координировать действия и решать проблемы, возникающие при изменении условий, таких как неблагоприятная погода и выход оборудования из строя. Безусловно, масштабные инвестиции Rio Tinto в искусственный интеллект не обошлись без неудач — например, беспилотные железнодорожные системы для перевозки руды по Австралии внедрили с большим опозданием. Вот почему стоит уделить внимание эффективному взаимодействию людей и машин, обеспечивающему принятие более качественных решений и непрерывное совершенствование огромной операционной системы компании.

Многие вряд ли сочтут Rio Tinto компанией, функционирование которой основано на цифровых технологиях. Тем не менее ей удалось изменить структуру персонала таким образом, чтобы сотрудники могли эффективно работать вместе с системами искусственного интеллекта. Для этого компания реорганизовала ряд бизнес-процессов так, что они напоминают скорее центр управления полетами NASA в Хьюстоне — нетипичный, но все же эффективный подход для горнодобывающего предприятия.

Но что происходит, когда бизнес изначально выстраивается на основе совместной работы людей и машин? Компания Stitch Fix, которой исполнилось всего шесть лет, — наглядный пример «недостающей середины» и переосмысления бизнес-процессов. Основная услуга Stitch Fix — персональные покупки, но с одной интересной особенностью: компания подбирает одежду и доставляет ее вам домой на основании данных, предоставленных клиентом, таких как предпочтения по стилю, размер одежды и доступ к коллекции Pinterest, собранной пользователем. Если вам не понравится какой-либо из присланных товаров, вы сможете вернуть его. Остались в прошлом те времена, когда приходилось проводить много часов в магазине, примеряя десятки нарядов, и выбирать подходящие вещи, больше полагаясь на удачу.

Stitch Fix была бы немыслима без машинного обучения. Однако компания понимает, что участие человека — важнейший фактор ее успеха. Поскольку стабильность бизнеса целиком и полностью зависит от качества рекомендаций по подбору одежды, ее деятельность основана на системе рекомендаций, которые дают как люди, так и машины. Структурированные данные, такие как стиль, размеры и предпочтения тех или иных брендов, находятся в ведении машин. Люди-стилисты уделяют больше внимания неструктурированным данным, таким как картинки с Pinterest и комментарии клиентов, почему они ищут новую одежду.

Когда приходит время собирать товары для отправки клиенту, алгоритмы машинного обучения сокращают количество возможных вариантов (по таким параметрам, как стиль, размер и др.) и предоставляют в распоряжение стилиста конечный набор вариантов. Другими словами, машина дополняет сотрудника. Затем на основании своих знаний и опыта стилист готовит финальный комплект и в некоторых случаях составляет персональные рекомендации для клиента. Человек и машина постоянно учатся и совершенствуют процесс принятия решений. Решение клиента о том, следует ли ему оставить тот или иной предмет одежды, — это информация из категории «да/нет», которая используется для обучения алгоритма, с тем чтобы он предлагал в будущем более подходящие варианты. На основании этой информации, а также интуитивных догадок и замечаний со стороны клиента стилист также совершенствует свою работу.

Что значит работать в Stitch Fix? Более 2800 стилистов компании входят в систему со своих компьютеров… и работают с интерфейсом, позволяющим быстро принимать решения по выбору одежды. Доступные варианты автоматически сортируются таким образом, чтобы стилистам не приходилось тратить время на просмотр одежды неподходящего размера. Кроме того, интерфейс предоставляет такую информацию о клиентах, как склонность к риску, и открывает доступ к их отзывам. Интересно, что данный интерфейс помогает стилистам преодолевать предвзятость — он может менять информацию, которую они видят, чтобы проверить, не склонны ли они повторять привычные рекомендации.

По данным внутренних опросов, даже при постоянном мониторинге и алгоритмах, управляющих процессом принятия решений, стилисты Stitch Fix в большинстве случаев удовлетворены выполняемой работой. На самом деле работа, в основе которой лежат широкие возможности для творчества и гибкий график, будет играть важную роль в формировании персонала будущего.

**Что дальше**

Компании Rio Tinto и Stitch Fix разработали собственные подходы к созданию «недостающей середины» и переосмыслению бизнес-процессов в своих отраслях. Мы привели здесь эти примеры, чтобы помочь вам увидеть возможности создавать и развивать «недостающую середину», трансформировать бизнес-процессы и предпринимать конкретные шаги, направленные на переосмысление труда. Революция взаимодействия людей и машин уже началась, однако остается еще много вопросов, на которые предстоит ответить, и много дорог, которые предстоит пройти.

**Об авторах**

**Пол Р. Доэрти (Paul R. Daugherty)** — директор по технологиям и инновациям консалтинговой компании Accenture.

**Джеймс Уилсон (H. James Wilson)** — управляющий директор подразделения ИТ и бизнес-исследований в исследовательской компании Accenture Research.

# Ненапрасные слова: как и зачем изучать переписку сотрудников с помощью ИИ

**16 июля 2019**|**Евгения Дворская**

Между вовлеченностью и эффективностью сотрудников существует прямая связь. Вовлеченные люди ощущают себя более счастливыми на работе, а, как выяснили ученые Университета Варвик (Великобритания), такие специалисты на 12% более продуктивны. Кроме того, они эффективнее используют рабочее время и демонстрируют более высокий уровень мотивации и лояльности компании, а значит, вероятность их увольнения меньше. Для бизнеса это тоже немаловажный фактор — за талантливых специалистов на кадровом рынке ведется настоящая война, тезис о том, что «незаменимых людей нет», давно устарел. Более того, аналитики Work Institute подсчитали, что найм нового сотрудника обходится компании в 33% годовой зарплаты уволившегося.

Таким образом, чем больше в компании вовлеченных сотрудников, тем лучше. По данным Happy Job, рост уровня вовлеченности персонала на 10% ведет к 6%-ному увеличению прибыли. Но если прибыль измерить легко, то как корректно измерить вовлеченность?

**Когда вопросов больше, чем ответов**

Практически каждому человеку в процессе работы в компании, в которой есть HR-департамент (даже если он состоит из одного сотрудника), хотя бы раз приходилось принимать участие в онлайн-опросе или лично отвечать на вопросы менеджера. К необходимости исследования вовлеченности персонала и атмосферы в коллективе HR-специалисты пришли давно. Но вот используемые методы, к сожалению, не гарантируют достоверность и актуальность результатов.

К онлайн-опросникам сотрудники редко относятся серьезно. Они отвлекают от работы, а тратить на них свободное время никто не хочет. Как следствие — люди, особо не задумываясь, тыкают в более-менее подходящие варианты ответа, а предложение написать свой вариант игнорируют. Преимущество такого способа получения информации в анонимности, но оно нивелируется низким качеством полученных сведений.

Личная беседа — другое дело. У сотрудников нет шанса отмолчаться, проигнорировав вопрос HR-менеджера, есть возможность высказать свое мнение об атмосфере в коллективе, поделиться своим видением спорных ситуаций, рассказать о существующих проблемах и путях их решения. Казалось бы, получение информации из первых уст — идеальный способ. Но в большинстве случае сотрудники скорее выскажут социально одобряемые ответы. Все просто: в условиях отсутствия анонимности мало кто готов говорить открыто.

При этом подобные исследования могут длиться месяцами. Сначала необходимо составить опросник, в который должны войти как стандартные вопросы, так и соответствующие специфике деятельности компании, потом — собрать материал и интерпретировать полученные сведения. В итоге, проделав огромную работу, HR-специалист часто получает результаты, уже неактуальные.

Такой прискорбный вывод может заставить опустить руки. Но, к счастью, мы живем в XXI веке и на помощь HR-менеджерам приходят технологии.

**Когда ответы не надо искать**

Сегодня на рынке существуют решения, способные не просто анализировать вовлеченность сотрудников, но и делать это в режиме реального времени. Но и это еще не все: такие сервисы не только оценивают вовлеченность, но и измеряют ее. Да, в цифрах. И для этого даже не требуется участие самих сотрудников.

Речь о решениях, анализирующих текст. Сама по себе технология не нова — она уже некоторое время активно используется, например, в таких сферах, как финансы и PR. В HR же на основе анализа переписок в корпоративных сервисах — электронной почте, мессенджере — такие решения могут делать выводы о настроениях в коллективе в текущий момент времени. Синтаксис, выбор слов и смайлов могут многое сказать об этом.

Например, решение на основе искусственного интеллекта **KeenCorp** на первом этапе анализирует письма, написанные до его внедрения, формируя таким образом отправную точку, а после этого в режиме онлайн выявляет отклонения (как в плохую, так и в хорошую сторону). Принцип его действия схож с механизмом работы мозга, благодаря которому в процессе общения мы улавливаем нотки раздражения или возбуждения в голосе собеседника, а также считываем невербальные сигналы. Постоянный мониторинг индекса вовлеченности позволяет HR-специалистам следить за атмосферой в компании, а также делать выводы об эффективности своей работы. Когда сотрудники вовлечены и позитивно настроены, индекс высокий, если сервис выявляет обратную ситуацию — низкий.

Другой сервис — **Vibe** — осуществляет поиск по ключевым словам и эмоджи в массиве сообщений в корпоративном мессенджере Slack и выявляет, когда команда чувствует разочарование, раздражение, испытывает стресс и т. д. или, напротив, довольна.

Конечно, такие сервисы не решат проблемы в коллективе. Однако они сигнализируют о том, что проблема существует. Это даст HR-специалистам возможность своевременно ее выявить и решить без критических последствий для бизнеса.

Помимо своих основных функций, сервисы для анализа текста могут использоваться в предиктивной аналитике и помочь сократить текучесть кадров. Решение уволиться люди, как правило, принимают не моментально — этому предшествует значительный период раздумий, в течение которого меняются их коммуникационные паттерны, в том числе и лексикон.

**А как же персональные данные?**

Важно понимать, что анализ корпоративной переписки не означает ее чтение. Никакой угрозы персональным данным рассматриваемые сервисы не несут, ведь они не собирают и не хранят личную информацию пользователей, а только лишь анализируют ее в обезличенном виде.

Однако комфортная атмосфера в коллективе, за которую с их помощью и борются HR-менеджеры, подразумевает в том числе и прозрачность взаимоотношений персонала и руководства. Поэтому сотрудники должны быть как минимум предупреждены об использовании подобных решений. В идеале же это должно быть прописано в трудовом договоре или в отдельном соглашении.

В противном случае с высокой долей вероятности результат окажется противоположным ожидаемому. Кто-то обязательно узнает, что корпоративная переписка анализируется, атмосфера в офисе станет напряженной, отношения испортятся, руководство потеряет доверие коллектива — и вместо повышения вовлеченности и улучшения показателей компания окажется в глубоком кризисе.

Измерение вовлеченности сотрудников — насущная потребность бизнеса. Ведь тем, что нельзя измерить, невозможно управлять. Но, стремясь с помощью машин к покорению новых высот, важно не забывать о людях, которые ежедневно ведут бизнес к этим высотам. Человеческие отношения значат не меньше, чем цифры.

**Об авторе. Евгения Дворская** — генеральный директор HR-сервиса Sever.AI

# Сотрудник действовал вопреки указанию сверху

**Когда и как за это поощрять, но не позволить стать нормой**

Анастасия РОМАНОВА, заместитель директора подразделения «Управление персоналом» Агентства по ипотечному жилищному кредитованию

Вернувшись с заседания экспертной комиссии, руководитель службы работы с акциями одной инвестиционной компании собрал подчиненных – трейдеров. Он объявил им: «Исходя из тенденций на рынке ценных бумаг, приобретайте только акции производителей электронной техники. По этим акциям можно гарантировать доходность». Сотрудники службы приняли указания руководителя к исполнению и отправились работать. Однако через два дня управленец узнал, что вопреки его указанию один из подчиненных приобрел акции нового игрока из сферы биотехнологий. По этому игроку не было никаких данных и прогнозов. Но трейдеру что-то подсказало, что стоит рискнуть. И он не прогадал. Акции выросли в цене на 28%, и компания хорошо заработала.

Но руководитель был озадачен. Да, подчиненный увеличил прибыль компании, но он нарушил приказ. Если так будет поступать каждый, **воцарится анархия, подразделение станет неуправляемым**. Начальник службы обратился за советом к HR-директору, как поступить в такой ситуации – похвалить сотрудника, наказать либо сделать вид, что ничего особенного не произошло.

Директор по персоналу согласился с управленцем в том, что сотрудники должны быть исполнительными. Однако заметил: «Нет ничего хуже подчиненного, который идет и бездумно исполняет то, что сказал руководитель. Из-за этого тоже может пострадать бизнес». Совсем другое дело, если бизнес выигрывает. HR порекомендовал руководителю службы **все же похвалить подчиненного**. Но сделать это так, чтобы было ясно: действовать вопреки приказу нежелательно. Хорошо бы обговорить, в каких случаях это допускается.

Евгения ДВОРСКАЯ, генеральный директор маркетплейса профессиональных рекрутеров JungleJobs

**При подборе давайте кандидатам кейс, чтобы оценить, обладают ли они компетенцией «умение брать на себя ответственность»**

Кейс такой: «Вы уезжаете на встречу с важным клиентом. Коммерческое предложение заранее подготовили вместе с руководителем. В последний момент он говорит, что не может с Вами поехать. На встрече Вы понимаете, что нужно менять условия поставки, поэтому берете паузу и звоните руководителю. Но не дозваниваетесь. Как Вы поступите: решите сменить условия или продолжите идти по согласованному плану?». Если кандидат примет первое решение с учетом возможных рисков, перед Вами человек, готовый брать на себя обязательства и ответственность.

**Подчеркните: принимая решение вопреки указанию руководителя, сотрудник будет отвечать за последствия**

Принцип простой: если благодаря решению, которое сотрудник принял сам вразрез с установкой руководителя, бизнес выиграл, этого сотрудника поощрят. А если бизнес проиграет, возникнут убытки, **будет отвечать. Причем, возможно, материально.**

Пусть руководитель службы пояснит: когда работники проявляют творческий подход к своей работе, это хорошо. Но демонстрируя самостоятельность, сотрудник должен понимать, что все его действия, во-первых, должны быть мотивированы целями и интересами бизнеса. Во-вторых, основываться на проверенных данных. Переложить **ответственность за свои действия на кого-то другого** или на неблагоприятные обстоятельства не получится. Если работник не прислушался к указаниям руководителя, поступил на свое усмотрение и бизнес при этом не выиграл, то работник может лишиться не только премии, но и доверия. А оно ценится дороже штрафов.

**ПРИМЕР**

Фармкомпания-дистрибьютор приобрела значительную партию одного препарата. Руководитель коммерческого отдела сомневался, удастся ли наладить его сбыт. Это новинка на рынке кардиопрепаратов, и его продажи сложно предугадать. Но один из менеджеров коммерческого отдела настоял на том, чтобы расширить товарный ассортимент и пообещал руководителю все реализовать. В этой ситуации HR-директор посоветовал его руководителю включить в систему KPI инициативного сотрудника ответственность за закупку излишков. Действительно, продать удалось лишь часть партии, остальное «зависло» на складе. Стоимость неликвидов в течение пяти месяцев вычиталась из премии виновного в их возникновении.

**Внимание!** Не наказывайте подчиненного строго, если результат инициативы отрицательный из-за непредвиденных факторов. Какой должна быть его реакция? Он **должен признать себя виновным**(то есть взять на себя ответственность) за провал. Виноват просто потому, что задача не выполнена.

**Иногда нужно, чтобы сотрудники проявляли самостоятельность. Не используйте фразу: «Это не ваша зона ответственности»**  
 Такая фраза убивает любую инициативу, так как словно намекает сотруднику, что его идеи не имеют никакой ценности для компании. Вместо такой фразы лучше задавайте сотруднику вопросы:  
– Как Вы видите интеграцию этой идеи в ваши задачи?  
– Как Вы можете расширить Ваши функции за счет этой идеи?  
– Какую выгоду от этой идеи Вы видите для компании?  
Задавая такие вопросы, Вы подтолкнете сотрудника самостоятельно вырабатывать решения и не будете принимать их вместо него. Это помогает задействовать нужного человека в нужном месте. Кроме этого, развивает сотрудника.

**Если бизнес выиграл, поощрите сотрудника публично за принятое решение**

Рекомендуйте управленцу сделать это, к примеру, на оперативке. Объясните руководителю службы: **не нужно бояться, что «пошатнется пьедестал»**, если кто-то из сотрудников смог разобраться в проблеме и решить ее лучше него. Пусть расскажет коллективу, как подчиненный проявил инициативу, принял решение, которое расходится с установкой свыше. Но компания выиграла. Не лишним будет пожать руку и еще раз обратить внимание на ответственность за принимаемые решения. В каких случаях благодарить сотрудника, читайте далее.

**4 случая, когда стоит благодарить сотрудника за решение, принятое вопреки приказу руководителя**

**Удалось устранить риск, существенный для компании**

Например, менеджер по сбыту обнаружил, что из-за ошибок в планировании закупок на складе образовались излишки. Чтобы предотвратить риск, сотрудник создал искусственный дефицит – сообщил потенциальным потребителям, что в ближайшее время не будет поставок товара. Продукцию раскупили, руководство склада вручило сотруднику благодарственное письмо.

**Улучшилась репутация организации на рынке**

Клиент в кафе попросил диетическую колу. В меню ее нет. Официант сходил в ближайший магазин и принес напиток клиенту. Это повысило репутацию кафе. Руководство компании разместило информацию об инициативе сотрудника в Интранете. А в корпоративном журнале подготовили интервью с официантом.

**Увеличилась прибыль компании**

В пивоваренной компании менеджеру отдела продаж накануне Нового года пришла такая идея: установить в супермаркете, где продается торговая марка, инсталляции в виде новогодних елок, сделанные из бирдекелей – картонных подставок под пивные кружки, чтобы привлечь внимание покупателей к товару. Договорился с управляющим магазина и сделал это. Идея сработала. Реализация пива увеличилась на 300%. Руководитель узнал, хотел пожурить менеджера за несогласованную инициативу, но вовремя понял, что надо похвалить подчиненного и распространить его опыт на всю компанию.

**Снизились расходы**

На одном из трубных предприятий рабочий цеха по производству и обработке труб нефтяного сортамента предложил сменить марку экспандерного масла. Оно используется для смазывания инструмента при калибровке изделий. Но стандарт предписывал именно ту марку масла, которая и использовалась. Когда масло все же заменили, работа пошла быстрее, удалось сэкономить 1,5 млн рублей. Сотрудника премировали.

**ПРИМЕР**

Руководитель отдела продаж напутствовал подчиненного, который отправлялся на сложную встречу. Предстояло беседовать с поставщиком, который захотел расторгнуть договор о поставках сырья. Руководитель дал такое указание подчиненному: «Требуй продолжить отгрузку или уплаты компенсации». Вернувшись после переговоров, менеджер сообщил, что сотрудничество с поставщиком будет продолжено на прежних условиях в полном объеме. «Как ты этого добился?» – спросил у него счастливый руководитель. Тот объяснил: «Я задал вопрос, почему поставщик отказывается отгружать нам сырье? Услышал ответ: наш конкурент готов заплатить чуть больше. Я уточнил, что за конкурент, и потом обрисовал последствия от сотрудничества с ним. Главный аргумент: у компании-конкурента ниже мощности. И даже если сейчас она закупит приличную партию сырья, потом объемы будут ниже. А значит, поставщик в перспективе потеряет больше, чем приобретет». После этого менеджер обратил внимание собеседников на то, что у компании своя логистическая служба. А у конкурентов этого нет. Значит, поставщику придется арендовать транспорт. В итоге представители поставщика решили продолжить сотрудничество с компанией. Руководитель отдела собрал всех сотрудников и объявил менеджеру, отговорившему поставщика прерывать контракт, благодарность.

Теперь укажите случаи, когда самостоятельность сотрудника и его действия вопреки приказу сверху поощряются.

**Когда самостоятельность сотрудников может навредить компании, а не принести пользу**  
 Это произойдет в том случае, если в компании не развиты коммуникации между руководителями и подчиненными, и первые не дают обратную связь вторым. Из-за этого у сотрудников нет общей картины того, что происходит в подразделении. Они не понимают, каков истинный смысл тех задач, которые им ставят. Следовательно, самостоятельно принимая решения, да еще вопреки указаниям сверху, работники рискуют ошибиться. А компания может понести убытки. Поэтому поощрять самостоятельность людей стоит только в тех компаниях, в которых отношения между подчиненными и руководителями открытые и доверительные.

**Поощряйте сотрудника, если он принял выгодное решение из-за того, что руководитель был вне доступа**

Например, в отпуске за границей. Если руководитель отдыхает далеко и сотрудник вынужден действовать, исходя из сложившихся обстоятельств.

**ПРИМЕР**

Гендиректор издательства в разгар кризиса решил разработать меры по снижению затрат на персонал. Перед этим взял отпуск, чтобы все хорошо продумать. Его заместитель, тем не менее, не стал ждать шефа и принял решение уменьшить стимулирующие выплаты начальникам производственного отдела и отдела допечатной подготовки. Заместитель пытался согласовать это решение с гендиректором, но не смог ему дозвониться. Тем временем руководители двух отделов посчитали изменение премии в меньшую сторону несправедливым и уволились. Их функционал быстро распределили между имеющимися сотрудниками, ФОТ сократился. Гендиректор вернулся из отпуска и поблагодарил своего заместителя, отметив, что тоже хотел сократить этих управленцев.

Если руководитель подразделения опасается, что из-за самостоятельности подчиненных в его отсутствие может пострадать работа, пусть четко обозначит полномочия того, кто его будет замещать.

Елена БОЙКО, руководитель отдела персонала компании «Риттал»

**Поощрять сотрудников за то, что они не выполнили распоряжение, не стоит**

Зачастую положительный результат от того, что подчиненный не выполнил решение руководителя, – это просто стечение обстоятельств. Если поощрять нарушения субординации, подобные вещи станут тенденцией и дискредитируют вышестоящее руководство в глазах сотрудников. А они и так считают, что знают и умеют больше, чем их начальники. Если от самовольно принятого решения все же получен эффект, значимый для всей компании, то отметить это нужно. Но в беседе с глазу на глаз с сотрудником обязательно обсудить, какие могут быть последствия от подобных действий в будущем.

**Если даже «тревожный конверт» не сработал**

Посоветуйте руководителю завести «тревожный конверт». Им сотрудники воспользуются, когда руководитель будет отсутствовать и **произойдет неординарный случай**. Сотрудники вскроют конверт и будут действовать по инструкции.

**ПРИМЕР**

Директор магазина поехал на переговоры с поставщиками. Все дела оставил на администратора торгового зала. В это время в магазин с проверкой пришли сотрудники подразделения экономической безопасности. Администратор не знала, что делать, а дозвониться директору ей не удалось. Проверяющие пригрозили, что приостановят деятельность магазина. К счастью, сотрудница вспомнила, что директор на время своего отсутствия оставляет на своем рабочем столе в условленном месте «тревожный конверт». Она вскрыла его и нашла там номер учредителя, позвонила ему. Владелец оперативно приехал и предоставил проверяющим необходимые документы.

Если же **«тревожный конверт» оказался бесполезным** (инструкции неприменимы в сложившейся ситуации) и сотрудник принял решение сам, при этом компания только выиграла, обязательно поощрите его.

**Форс-мажор: если бы подчиненный ничего не предпринял, компания потеряла бы деньги, пострадала бы ее репутация**

Иначе говоря, сложилась такая ситуация, в которой сотруднику ничего не оставалось, как действовать самостоятельно. На звонки руководителю и на согласование просто не было времени. Требовалось действовать срочно. От форс-мажора никто не застрахован. И ситуации, когда сотрудники неожиданно оказываются в вынужденной изоляции, происходят сплошь и рядом.

**ПРИМЕР**

Транспортная компания перевозила товар заказчику грузовым автомобилем по маршруту Красноярск – Кызыл. Маршрут и сроки поставки были четко определены. Руководитель посчитал, что запасной маршрут не нужен. В договоре прописали пункт, согласно которому заказчик оплачивает 50% после отгрузки товара, остальные 50% – когда груз уже прибудет в пункт назначения. В пути случился форс-мажор – на федеральной автотрассе сошла лавина и перекрыла путь. На расчистку снега уйдет более суток. Стало понятно, что автомобили опаздывают. Представитель заказчика позвонил в офис менеджеру по логистике компании и заявил, что не будет в следующий раз сотрудничать с компанией, если сроки окажутся сорваны и он понесет убытки. Руководителя отдела логистики не было на месте, а вопрос требовалось решить немедленно. Менеджер по логистике еще раз посмотрел маршрут грузоперевозки и обнаружил, что рядом с местом ЧП есть железнодорожная станция «Абакан». Сотрудник позвонил в партнерскую компанию, которая занимается перевозками по железной дороге, договорился, что они прицепят запасной вагон к своему составу и доставят груз вовремя. В результате договор удалось выполнить в срок. Сотрудника премировали.

Ольга КУЗЬМИНА, директор компании ManpowerGroup Russia & CIS

**В свое время я сама пошла против указаний сверху. И получила за это премию**

Руководство компании тогда решило рассматривать на должность специалиста кандидаток не моложе 35 лет. Однако в конкурсе участвовала молодая кандидатка. Ей было всего 24 года, но, на мой взгляд, она могла стать идеальным сотрудником и справиться с функционалом по должности. Я поручилась за эту девушку, взяла на себя ответственность и риски за то, если сотрудница разочарует компанию. Кандидатка не подвела и реализовала много интересных проектов. Словом, стала находкой для компании. Я получила премию за высокие финансовые показатели и удовлетворенность клиента на проекте, который реализовала моя протеже.

**Если разгорелся конфликт интересов со смежным подразделением и сотрудник его разрешил**

Например, в ситуации классического конфликта интересов, когда KPI в отделе продаж и на производстве выстроены так, что мотивируют достигать противоположные цели. Производство нацелено выпускать как можно больше продукции, а отдел продаж не успевает ее реализовать. Возникают излишки и убытки. Кроме того, негативно влияет на продажи и брак, но у производственной службы нет KPI, направленного на снижение брака.

**ПРИМЕР**

Ведущий менеджер отдела продаж торгово-производственного холдинга обратился к своему непосредственному руководителю и к начальнику производства с заявкой на выпуск трех типов нестандартных изделий. Аргумент: от их продажи удается получать высокий доход. Причем покупателей менеджер уже нашел. Оба руководителя подписали заявку, с покупателями оформили договор. В него включили жесткие обязательства по срокам и качеству продукции. Однако прошло четыре недели, а производственный отдел так и не приступил к выпуску изделий. В неформальной беседе на повышенных тонах начальник производства заявил менеджеру по продажам, что с этими изделиями лишняя морока, а заплатят за них немного. Тогда менеджер по продажам подал заявление об уходе, а в беседах со своим руководителем и HR-директором сказал, что KPI начальника производственного отдела надо привязать к объему продаж и рентабельности. Так и поступили, а менеджера по продажам уговорили остаться в компании и продолжить работу.

**Если от двух руководителей работник получил противоречивые указания по одному и тому же поводу**

Так бывает, к примеру, если в компании **два учредителя, и оба деятельно участвуют в управлении компанией**. В таком случае часто возникают ситуации, когда один и тот же сотрудник-управленец получает от учредителей противоположные указания по одному и тому же вопросу и не знает, как поступить. То же происходит и в том случае, когда есть **двойное подчинение** – подразделением управляют два руководителя. Ситуацию может обострять банальная борьба двух руководителей за власть и авторитет. Сотрудник в таком случае становится, как говорится, слугой двух господ. Поэтому часто вынужден находить такое решение, которое устроило бы и обоих управленцев, и компанию. Вряд ли стоит осуждать за это сотрудника. Напротив, надо поддержать и поощрить его.

**ПРИМЕР**

Коммерческий директор настаивал на том, чтобы контроль за договорами взяла на себя главный бухгалтер, женщина 40 лет, так как принять в штат юриста гендиректор не разрешает. Руководитель компании тоже был не против того, чтобы за договорами следила главбух. Но ее руководитель – финансовый директор – говорил: «Не соглашайся. С договорами всегда проблемы – то оформили не так, то внесли сомнительное условие!». Получилось, что главбух оказалась между трех огней – под давлением трех руководителей.

Тогда женщина сама приняла решение, как действовать в этой ситуации. Сотрудница написала докладную записку на имя гендиректора. В ней говорилось: «В соответствии со статьей 434 ГК РФ в компании должны храниться договора с клиентами. Так как юриста в штате нет, считаю необходимым возложить оформление договоров на менеджеров. Прошу закрепить эти обязанности приказом. Довожу до Вашего сведения: если договора отсутствуют, налоговая инспекция наложит на компанию штраф. Прошу Вашего содействия. В противном случае снимаю с себя всякую ответственность за риски». Получив записку, гендиректор серьезно отнесся к ней и распорядился, чтобы HR-служба дополнила функционал сотрудников продающих подразделений – указала, что они отвечают за составление и ведение договоров.

**Важные выводы**

1. Без сомнений поощряйте сотрудников, если им ничего не оставалось, как самим принять решение вопреки указаниям сверху: форс-мажор, клиент изменил свои требования, руководитель был недоступен.
2. Если подчиненный нарушил распоряжение руководителя, и компания выиграла, похвалите сотрудника. Причем публично. Но напомните: если бы компания проиграла, сотруднику пришлось бы отвечать.
3. Похвалив сотрудника за его решение, обязательно проведите с ним профилактическую беседу, объясните, что не всегда так можно действовать.

# «Какой стыд, мы превращаем взрослых людей в младенцев!»

**1 июля 2019**|

***От редакции.***Вице-президент компании Twitter в Европе Брюс Дейсли одержим идеями по улучшению рабочей среды. Он написал книгу «Радость труда» и ведет популярный подкаст «Ешь, спи, работай, повторяй». Его беседы с психологами, нейробиологами и другими специалистами дают ответы на вопрос, каким образом получать от работы удовольствие и выполнять ее более эффективно. На прошедшем в Лондоне форуме SAP Success Connect Брюс Дейсли рассказал, как бороться со стрессом на рабочем месте и почему страх ослабляет креативность.

**Посмотрите на ежедневники своих коллег — многие из них проводят на совещаниях весь день. Почему так происходит?**Мы создали среду, в которой совещания, электронная почта и другая подобная деятельность считаются самыми важными. Люди изнурены, они ищут помощи и поддержки. Надо честно оценить то, как мы работаем. Мы должны справляться с объемом работы более творчески, чтобы это приносило удовлетворение. Когда я стал руководителем, меня захватила идея преобразований — что я могу принести своей команде. Один мой сотрудник сказал: «У нас нет твердой политики относительно работы из дома. Если я ничего не успеваю сделать на работе, могу я пойти домой в 3 часа, чтобы все закончить?» Я подумал: «Какой стыд, мы создали среду, в которой взрослых людей превращаем в младенцев!» По мнению психологов, хороший день на работе — это когда человек в чем-то достиг значимого прогресса. А мы создали такие объемы и виды работ, которые мешают что-либо завершить. Я надеюсь, это поправимо.

**На нас влияют два мегатренда.** Первый — всегда быть на связи. Это началось довольно давно. По офису прошел слух, что у Джона есть BlackBerry. Люди потянулись к рабочему столу Джона. Его BlackBerry был очарователен, как пушистый зверек Гизмо из фильма «Гремлины». Гаджет издавал волшебные звуки, и все были в восторге. Но самое прекрасное в BlackBerry было то, что он позволял Джону делать работу по дороге в офис, в обед и где угодно. За последние 15 лет мир трансформировался — на наших глазах рабочий день растянулся с 7,5 часов в день до 9,5. Люди работают с электронной почтой почти 70 часов в неделю. Постоянная проверка мобильных устройств вызывает стресс и тревожность.

**Компьютеры крадут часть нашей работы, и это второй мегатренд.** Машины заменяют нас при выполнении монотонных и тяжелых повторяющихся операций. Можно почти не сомневаться, что спектр рабочих мест через десять лет будет выглядеть совершенно иначе, чем сегодня. Так что нам надо готовиться и уже сейчас, а не задним числом, развивать креативность, умение быть оригинальным, способность мыслить изобретательно.

**Стресс (последствие первого мегатренда) подавляет изобретательность, которая важна, чтобы выжить в условиях второго мегатренда.** Существующая система работы создает культуру, из-за которой мы не готовы к будущему. Мы живем в среде, в которой работники выгорают. Выход из этой проблемной ситуации — развивать позитивную рабочую культуру. Здесь важны два фактора — позитивный аффект и психологическая безопасность. И я готов подтвердить этот вывод психологическими и нейробиологическими научными данными.

**Наши решения зависят от нашего настроения.** Первопроходцем в этой области была профессор Корнелльского университета Алиса Айсен, которая провела целый ряд исследований. Один из экспериментов был просто поразительным. Она звонила незнакомым людям из телефона-автомата и притворялась, что застряла и не может добраться до дома. Автомат съел последнюю монетку, и у нее больше нет возможности обратиться к миру. Айсен хотела выяснить, можно ли изменить результат этого ошибочного звонка, изменив предварительно настроение своего адресата. Ее помощники ходили по домам потенциальных абонентов, и половине из них вручали бесплатный подарок. Люди, получившие подарок, были в хорошем настроении, и их реакция на звонок во многом отличалась от реакции тех, кому ничего не дарили. Они, в частности, предлагали незнакомому человеку свою помощь: «Давайте, я позвоню по правильному номеру», «Давайте, я передам нужную информацию». Это поразительно, как настроение оказывает влияние на принятие нами решений. Во время еще одного эксперимента Айсен посещала клиники и раздавала врачам пакетики со сладостями. Позже она показывала им историю болезни и просила оценить положение пациента. И обнаружила удивительный факт: когда ее собеседники были в хорошем настроении, они делали свою работу более внимательно, задавали больше вопросов и ставили более точный диагноз. Но мы не можем каждый день дарить людям подарочки или раздавать смузи, улучшая их настроение. Эти приемы срабатывают только один раз. Мы должны серьезно думать о том, как привести наших сотрудников в состояние позитивного аффекта.

**Очень важна психологическая безопасность.** Это понятие 20 лет назад ввел Уильям Кан — он говорил о психологической безопасности как о презумпции невиновности в любой ситуации. Профессор Эми Эдмонсон, которая сделала термин популярным, вкладывала в него более широкий смысл — возможность говорить правду тем, кто наделен властью, и бросать вызов коллегам. Работая с клиниками, Эдмонсон обнаружила, что может легко определить, доверяют ли члены команды друг другу. Она стала исследовать проблему глубже и получила удивительные данные. Изначально Эми предполагала, что чем эффективнее команда, тем меньше ошибок она допускает, но оказалось ровно наоборот. Лучшие команды не только делали ошибки. Иногда они совершали их в десять раз чаще, чем худшие команды. Позже выяснилось, что ошибок было не больше, просто лучшие команды признавались в большем их числе. Представьте, что вы работаете в загруженном отделении больницы и случайно одному пациенту дали лекарство, предназначенное другому. В психологически безопасной атмосфере вы тут же пойдете к коллегам и признаетесь. А если боитесь последствий и опасаетесь потерять работу, то скроете правду. Именно это и наблюдала Эми Эдмонсон — в лучших командах выше уровень психологической безопасности, то есть участники охотно обсуждают неудачи. Эдмонсон опубликовала книгу «Организация, в которой нет места страху», где много говорит о скандале с «дизельгейтом» в компании Volkswagen. Сотрудники боялись сказать, что не могут в срок выполнить работу и достичь поставленных целей и давали начальству ложную информацию.

**Стресс убивает креативность.** Это, в частности, доказал нейробиолог Яак Панксепп, который проводил исследования с крысами. У крыс есть поразительное желание изучать что-то новое, исследовать разные места, кусать новый предмет. Ученый называл это системой поиска: она во многом напоминает креативность у людей. Панксепп наблюдал удивительные вещи. Если поместить двух крыс в клетку, можно насчитать 50 проявлений поискового поведения, когда они исследуют новое пространство. В этот момент в клетку подкладывают кошачий волос, чтобы в мозгу крыс сработала система страха. Выяснилось, что страх блокирует креативность: число проявлений поискового поведения снижалось практически до нуля. При этом реакция не была сиюминутной. После того, как клетку почистили и вернули крыс в незагрязненную среду, число проявлений поискового поведения было гораздо ниже, чем в самом начале. Лишь через четыре дня оно возросло до 35. Иными словами, когда в мозге включается система страха, исследовательское поведение и готовность рисковать выключаются. Это тревожный знак, в том числе для сотрудников компаний. Два фактора работают друг против друга, и, если мы не сможем изменить систему, приводящую к выгоранию, нас ждет мрачная перспектива.

**От нас так много требуют, что мы, наверное, должны вести себя как сверхлюди.**Илон Маск недавно сказал, что успех — это работа 130 часов в неделю. Если вы не работаете больше 80 часов, вы едва успеваете сделать свои дела. Но как это связано с эффективностью? Джон Пенкавел из Стэндфордского университета исследовал производительность физического труда. Например, кто-то рубит дрова — при каких условиях достигается максимальная производительность? Оказалось, нужно работать 56 часов в неделю. Если вы проработаете 57 часов, результат будет меньше, чем через 56 часов. Интересно, что после 50 часов рост производительности был уже минимален. А если речь идет о труде умственном, мозг может выдержать больше работы, чем тело? Данные показывают, что меньше. И это поразительно.

**Наш мозг гораздо больше похож на батарейку телефона, чем мы готовы признать.**Многие думают, что качество работы, которую мы выполняем в 10 вечера за кухонным столом, такое же, как если бы мы ее делали на свежую голову в 10 утра, после чашечки кофе. Но это совершенно не так. Приведу цитату из книги Дэниэла Левитина «Организованный ум»: «Наши мозги настроены на то, чтобы принимать определенное количество решений в день. И когда этот предел достигнут, мы уже не можем принимать решения, независимо от того, насколько они важны». Если к концу дня вы истощены, то физические упражнения помогут восстановить энергию. Может, это добавит еще несколько процентов зарядки. Но ресурсы мозга не бесконечны — нам нужно думать об отдыхе так же, как мы думаем о работе.

**«Никогда не стой, когда можно сидеть; никогда не сиди, когда можно лечь».** Так сказал самый знаменитый британский олимпийский чемпион, велогонщик сэр Крис Хой, когда его попросили озвучить девиз команды велосипедистов. Поразительно, что атлеты, которые используют свое тело, думают не только о работе, но и о том, как восстановиться. Для всех нас это вызов. Мы должны думать не только о времени, проведенном за рабочим столом, но и о том, что мы будем делать вдали от него.

**Мы должны восхвалять писателя Чарльза Диккенса гораздо больше, чем Илона Маска.**Диккенс написал 15 романов, 200 рассказов, редактировал ежедневный журнал, но в отличие от многих из нас работал только с утра. А после работы ходил гулять, проходил 10-12 миль в день. Для его творчества время восстановления, подзарядки было так же важно, как и время, посвященное работе. Отметьте как-нибудь момент, когда вы придумали что-то интересное. Когда это произошло? Подозреваю, что не тогда, когда вы смотрели на экран компьютера или сидели на совещании, стремясь выжать из себя что-то умное. Скорее всего, это происходит, когда вы отвлекаетесь. Знакомый сказал мне пару недель назад: «Все мои идеи приходят во время прогулки с собакой». Другой признался, что идеи посещают его, когда он смотрит в окно поезда или самолета, то есть в расслабленном состоянии. Еще один пример подает известный сценарист Аарон Соркин, который написал сценарий многих фильмов и сериалов: «Западное крыло», «Социальная сеть», «Большая игра» и других. Соркин осознал, что лучшие идеи приходят к нему, когда он принимает душ. Говорят, ему построили душ прямо перед офисом, так что он ходит мыться по восемь-десять раз в день. Даже если нас восхищает Илон Маск и его проекты, пожалуй, я думаю, стоит посмотреть на Чарльза Диккенса или Аарона Соркина и попытаться взять пример с них.

# «Совершенно секретно»: как искать замену действующему топ-менеджеру

**5 июня 2019**|**Адам Дин**

Когда в компании хотят сменить топ-менеджера, отправив человека, занимающего ключевой пост, в отставку, процесс поиска и найма нового руководителя должен проходить в обстановке строжайшей секретности.

Конфиденциальность необходима по нескольким причинам. Во-первых, если руководитель, о котором идет речь, узнает о готовящихся изменениях, он или она может тотчас же покинуть компанию и даже нанести ее умышленный вред. Кроме того, исследования показывают, что, когда руководители поставлены в известность о своей скорой замене, они часто пытаются повлиять на процесс отбора и руководствуются при этом принципом преемственности , а не тем, что будет на самом деле лучше для компании.

Конфиденциальность иногда необходима и для защиты компании на рынке. Когда конкуренты узнают, что организация недовольна работой какого-либо из своих подразделений, они могут начать выискивать в ее деятельности недостатки, которые смогут использовать в своих интересах. Если же поиск занимает месяцы (а для тщательного поиска это нормальная продолжительность), конкуренты могут подумать, что у компании возникли проблемы с поиском человека на эту должность. Слухи распространяются быстро, и многие, в том числе потенциальные соискатели, вполне могут поверить в наличие у бизнеса достаточно серьезных проблем, из-за которых высококлассные специалисты отказываются претендовать на вакантное место.

Сохранить в тайне поиск руководителя бывает очень трудно. Я руковожу фирмой, которая как раз занимается таким поиском. Мне приходится общаться не только с потенциальными кандидатами, но и с людьми, которые знакомы с их деятельностью людьми.

Также я координирую работу групп руководителей внутри организаций, которые участвуют в процессе отбора нового топ-менеджера. Любого из них могут связывать личные отношения с человеком, которого предстоит заменить. По этой причине они могут поставить его или ее в известность о поиске замены или же упомянуть об этом в разговоре с кем-нибудь еще. Так и начинают появляться слухи.

В современном мире, где мы все взаимосвязаны, особенно сложно защитить секреты компании. Показательный пример: псевдоним Роберт Гэлбрейт, под которым публиковалась Джоан Роулинг, был раскрыт после того, как ее адвокат поделился этой информацией с лучшим другом своей жены, который, в свою очередь, опубликовал это в твиттере.

Необходимо приложить все усилия, чтобы поиск проводился в условиях конфиденциальности. В моем практике были случаи, когда руководители нанимали меня для поиска замены их подчиненных и не догадывались о том, что в это же время я искал замену и им самим. Однажды, к примеру, я был приглашен на ужин, где в числе гостей случайным образом оказался человек, для которого я искала замену. (Я не мог ни отказаться от ужина, так как это вызвало бы подозрения, ни избежать обычных разговоров и вопросов о том, как у этого человека обстоят дела на работе.)

Когда в процессе поиска появляется список основных претендентов на ключевой пост, приходит время для собеседований с представителями компании. Я организовываю такие встречи в конференц-залах отелей и прошу участников комитета по поиску приходить туда как можно более незаметно. В отеле мы просим не указывать информацию о компаниях или участниках встреч и даже пользуемся вымышленными фамилиями.

Ниже я перечислил несколько тактик, которые помогут сохранить процесс поиска топ-менеджера в секрете.

**Избегайте конкретики.** Когда я обращаюсь к своим источникам в разных отраслях за рекомендациями наиболее подходящих кандидатов, я часто не говорю ни слова ни о компании, нанявшей меня, ни о должности, для которой нужно найти человека. Вместо этого мы беседуем о лидерских качествах. Это может звучать примерно так: «Я ищу кандидатов, имеющих превосходные лидерские качества для управления людьми, нацеленных на достижение высоких результатов и строящих отношения на принципах сотрудничества. Кто из известных вам людей обладает таким набором качеств?»

Начиная общаться с потенциальными кандидатами, я применяю аналогичное правило. Сначала я не говорю им, какую именно компанию я представляю, а рассказываю об отрасли, об уровне должности (выше их нынешней или того же уровня) и определяю их собственные цели и устремления. Это позволяет мне получить начальное представление о кандидатах, не разглашая ничего из того, что мой клиент не готов раскрыть для рынка.

**Используйте надежные соглашения о неразглашении информации.** То, как их выполняют сотрудники, бывает сложно проконтролировать, однако такие соглашения очень важны в процессе конфиденциального поиска руководителей. Некоторые стандартные соглашения неэффективны. Чтобы обеспечить их обязательное выполнение, нужно включать в них четкие ограничения и положения о том, что вся известная информация (от названия компании до имени действующего должностного лица и компенсации) конфиденциальна.

**Ограничьте количество членов комитета, который занимается поиском руководителя.**Не более четырех человек внутри компании должны знать о процессе отбора и участвовать в нем. На собственном опыте я убедился, что такой небольшой группой легче управлять. С одной стороны минимизируется вероятность утечек, а с другой остается возможность обеспечить разнообразие подходов при оценке кандидатов. При этом все эти люди одинаково убеждены в том, что руководителя необходимо сменить.

**Избегайте электронной почты (за одним исключением из этого правила).** Пользуясь электронной почтой, слишком легко ошибиться: отправить сообщение не тому человеку, переслать его кому-то другому или оставить незакрытое окно с текстом письма на экране, который может увидеть проходящий мимо человек. Лучше вообще не обмениваться сообщениями о процессе поиска друг с другом.

У меня есть только одно исключение для этого правила. Члены комитета по поиску получают от меня отчеты с тщательной оценкой компетентности кандидатов, с которыми предстоит встреча. У них должен быть онлайн-доступ к этим документам, поэтому я отправляю им защищенные паролем отчеты, а в сопровождающих их текстах не упоминаю их содержание.

Конечно, все люди ошибаются, поэтому абсолютно надежных способов вести конфиденциальный поиск не существует. Но за годы моей практики действенность вышеупомянутых правил была подтверждена не раз: утечки информации встречались крайне редко, и компании были гораздо лучше защищены от них.

Понимание причин, по которым рекрутеры многое должны сохранять в тайне, и методов, используемых для достижения этой цели, необходимо и самим кандидатам. Возможно, некоторые из вещей, о которых мы вас просим (например, не называть свое настоящее имя на стойке регистрации отеля), могут показаться глупыми. Но если компания собирается поменять руководителя и не совершить при этом серьезную ошибку, конфиденциальность должна быть превыше всего.

**Об авторе. Адам Дин** — основатель и президент компании Dean Executive Search.

# Топ-менеджеры уходят, несмотря на достойные условия. Чтобы понять почему, проведите организационную диагностику

**Олег БУСЫГИН,**генеральный директор компании INTAKE CONSULT

**Крупной инвестиционной компании никак не удается сформировать стабильную команду топ-менеджеров, хотя их труд достойно оплачивается. Ушел финансовый директор, которого два года назад переманили от конкурентов. Он сказал, что так и не понял, как тут надо работать. Чуть позже подал заявление об уходе и директор коммерческий. Собственник компании, активно участвующий в управлении компанией, рассказал о проблеме HR-директору. И тот предложил провести организационную мини-диагностику.**

Но Директор по персоналу сразу спросил у владельца бизнеса: «Действительно ли Вы готовы воспринять объективную информацию, которая беспристрастно укажет на глубинные причины проблем?» Вопрос очень правильный. Ведь обычно тон работе всей компании задает ее владелец (особенно если он активно участвует в управлении). Нередко собственники не считают некоторые порядки и правила проблемой, хотя они таковой являются и пагубно отражаются на бизнесе. Владелец компании ответил: «Мне не страшно. Я готов увидеть себя со стороны и оценить ситуацию». Получив такой ответ, HR-директор смог приступить к делу.

**Шаг 1. Присутствуйте на совещаниях и наблюдайте, нет ли главного управленческого противоречия**

Его суть в том, что права топ-менеджеров, которыми их наделяет первое лицо в принятии решений, не соответствуют той мере ответственности, которую это же первое лицо хочет на них возложить. То есть прав мало, а ответственности много.

**Марина ЗИНЧЕНКО,**

руководитель отдела по работе с персоналом компании «Атлас Копко»

**Мы выработали пять правил, чтобы избежать рассогласования целей**

Они помогают сотрудникам и руководителям одинаково понимать, чего надо дос-тичь, и оценивать результат по единым критериям. Первое правило: сотрудник вовлечен в процесс планирования – цели согласуются с ним на раннем этапе. Второе правило: любая задача должна быть конкретной (описан результат) и определенной по времени (установлен срок). Правило третье: сотрудник сам излагает суть задачи и то, как он ее понимает. Руководитель может убедиться, что задача правильно воспринята, скорректировать или уточнить детали, если это необходимо. Правило четвертое: промежуточные точки контроля должны быть как у руководителя, так и у сотрудника (самоконт-роль). Правило пятое: критерии, по которым оценивается, насколько успешно выполнены цели/задачи, согласовываются с сотрудником заранее, во время постановки целей. По этим правилам в нашей компании ежегодно проводятся оценочные беседы с сотрудниками.

**Посмотрите, какую роль играет команда управленцев – поддерживает первое лицо или принимает решения.** По идее, одно не исключает второе, но под поддержкой в данном случае понимается то, что топ-менеджеры выполняют лишь роль статистов или слабых оппонентов. Иначе говоря, присутствуют на совещаниях для того, чтобы лишь узнать, какие задачи им поручит собственник. Реально в выработке решений они не участвуют.

**Пример**

На одном из совещаний собственник и генеральный директор говорили о необходимости инвестировать средства в важный проект. Но коммерческий директор в этоть момент аж помрачнел. Такую же реакцию у коммерсанта подметил HR-директор и на втором совещании, когда учредитель и гендиректор настаивали, что надо удерживать низкие ставки за пользование денежными средствами. Якобы так компания останется привлекательной для клиентов. Директор по персоналу поговорил с коммерческим директором и понял, что его расстраивает. Проект, в который предлагается вкладывать деньги, был актуален три года назад, а сейчас убыточен. А удерживая низкие ставки, компания приобретет немного новых клиентов, зато подорвет свое финансовое положение, чем сыграет на руку конкурентам. Высказывать свои соображения коммерческий директор не стал. В компании действует правило: если владелец бизнеса дает указание, то оно безропотно выполняется. Это убивает инициативу и демотивирует активных и самостоятельных топ-менеджеров.

**Если топ-менеджеры лишь поддерживают собственника, он может оказаться в «сумеречной зоне».**Этим термином обозначают такое состояние первого лица компании, когда он не понимает, почему топ-менеджеры не хотят брать на себя ответственность за проекты, не проявляют рвения в делах. Хотя именно он отучил их от этого (выработал синдром выученной беспомощности), стремясь все жестко контролировать, единолично принимая решения и превратив топов по сути в исполнителей.

**Пример**

Генеральный директор фабрики по выпуску хлебобулочной продукции собрал топ-менеджеров и озвучил свой план: вывести на рынок новый продукт – торты. Рынок завоевать сложно, поэтому всем надо поднапрячься. Затем генеральный директор попросил топов высказать свои предложения. Но в ответ – тишина. Тогда руководитель компании обратился конкретно к директору по закупкам сырья с вопросом: «Сможете ли Вы приобрести необходимые ингредиенты в большом количестве?» Тот ответил: «Если скажете, сможем». То есть топ-менеджеры по привычке ждут от гендиректора готового решения. Причем хотят, чтобы принял его он и тем самым снял с команды ответственность. Руководитель оказался в «сумеречной зоне» и не понимает, почему так ведут себя его помощники. И ему ничего не осталось, как использовать свой привычный механизм – решать все самому.

Так как не всех топ-менеджеров устраивает такая роль статиста и безвольного исполнителя, в компании возникает внутреннее напряжение. Руководители высшего звена уходят.

**Ольга СЕЛЯНИНА,**

Директор по управлению персоналом «НОМОС-БАНКа»

**Принимая решение, надо сразу обсуждать и то, насколько оно выполнимо**

Часто считается, что нужно лишь принять решение. А выполнимо оно или нет, никто не задумывается. Если же реализовать его не удается, начинаются выяснения, взыскания. А может быть, его в принципе нельзя выполнить?! Так или иначе, все причастные к этому сотрудники оказываются демотивированными. Между тем реализация решения – это отдельная самостоятельная стадия и технология управленческого процесса. Одна из целей организационной диагностики, проводимой в нашем банке, – увязать стадию выработки решения с возможностями и сложностями его осуществ-ления. Мы оцениваем, какое время нужно для выполнения задания, какие обстоятельства способствуют этому, а какие – нет, высока ли вероятность изменения условий. Это позволяет правильно распределять ответственность за процессы и функции между подразделениями, избегать рассогласования целей.

**Шаг 2. Помогите превратить топ-менеджеров в команду, принимающую решения**

Для этого используйте два метода. **Первый метод – коучинг, разъяснение, почему в компании появились управленческие противоречия и как их снять.** Зафиксируйте все случаи, доказывающие, что топ-менеджеры лишены возможности принимать решения, а не подтверждать уже готовые вердикты (эти случаи Вы наблюдали, присутствуя на совещаниях). Затем один на один побеседуйте с первым лицом и все объясните. Попросите больше **не оглашать готовых решений**. Пусть собственник или генеральный директор собирают совещания и дают возможность всем топам высказаться, сделать предложения, а затем, задавая наводящие вопросы, подвести к тому решению, которое необходимо. Только добровольно и самостоятельно приняв его, топы возьмут на себя и ответственность за него, либо нагрузку по новому проекту.

**Второй метод – предложите собственнику принимать окончательное решение в подборе не только гендиректора, но и других топов, хотя бы ключевых.** Это особенно эффективно в том случае, если собственник участвует в управлении компанией не очень активно, а руководит ей больше гендиректор. Топов, подобранных собственником бизнеса, генеральный директор не сможет увольнять своим решением. Это нужно будет согласовывать с учредителем. Благодаря этому удастся **ослабить фактор иерархичности**. Каждый менеджер сможет более смело и откровенно высказывать свое мнение, приводить свои аргументы.

**Шаг 3. Проверьте, не отдает ли руководитель приказы нижестоящим сотрудникам через головы топ-менеджеров**

Иначе говоря, не игнорирует ли руководитель организационный порядок и субординацию. Попросите своих подчиненных взять в канцелярии папки с приказами и распоряжениями, касающимися конкретных сотрудников, и посмотреть, как и кого с ними знакомили. Если Вы видите, что под документом есть только подписи тех сотрудников, которых он непосредственно касается, а их руководители с ним не ознакомлены, это нарушение организационного порядка. Это сильно демотивирует и раздражает топ-менеджеров, заставляет их думать о смене места работы.

**Пример**

Генеральный директор крупного химического холдинга любил приезжать на объекты и проводить там мини-совещания с руководителями отделов. Причем даже в том случае, если топ-менеджера, возглавлявшего подразделение, не было на месте. Разумеется, такая манера взаимодействия раздражала руководителей. Некоторые прямо говорили гендиректору, что такой способ контроля неэтичен по отношению к ним, но гендиректор отвечал, что сам все знает. Текучесть среди топов была очень высокой, от чего страдал бизнес. Руководитель службы продаж, например, уволился, прихватив с собой базу клиентов. Они постепенно стали клиентами конкурентов.

**Как избежать:** отказаться от такой практики. Попросите первое лицо компании не обсуждать производственные вопросы с подчиненными топов, не согласовав такое обсуждение с ними. А если получилось, что к гендиректору или собственнику обратился сам подчиненный в отсутствие своего начальника – топ-менеджера, пусть руководитель компании выслушает сотрудника, но ничего не обещает и попросит обсудить вопрос с топ-менеджером.

**Наталья НОВИКОВА,**

Директор департамента по управлению персоналом компании «Автолокатор»

**Маятниковые решения вызывают ощущение, что компания мечется**

Они демотивируют сотрудников. У них возникает чувство, будто руководство не знает, что хочет, а если знает, то не может этого найти и бросается из крайности в крайность. Примером маятниковых решений являются укрупнение и разукрупнение подразделений, а также децентрализация и централизация функций. Скажем, руководство посчитало, что в оргструктуре много отделов, она громоздка и ею трудно управлять. Объединили отделы в службы. Через некоторое время увидели, что службы слишком многочисленны и тоже трудноуправляемы. Поэтому решили вернуться к прежней структуре и раздробить службы на отделы. То же самое и с централизацией. Сначала решили забрать у филиалов определенные функции и все делать централизованно. Потом поняли, что погорячились и вернули функции филиалам.

**Шаг 4. Нет ли дублирования в работе подразделений, возглавляемых топами**

Из-за такого дублирования обычно возникает масса недоразумений, отношения между подразделениями и их руководителями обостряются и перерастают в конфликт. Это, во-первых, отвлекает от работы, заставляет топ-менеджеров тратить силы не на бизнес, а на бесконечные выяснения отношений. Во-вторых, вызывает ощущение организационной неразберихи, завязывается не соревнование, а схватка не на жизнь, а на смерть\*.

**Как избежать:** предложите руководству компании развести службы, четко разграничив их полномочия и круг обязанностей. Устраните пересечение функций. Именно из-за пересечения у топ-менеджера и может возникнуть непонимание – кто чем занимается.

**Пример**

В одном из банков между дирекциями, занимающимися сектором промышленных предприятий и инвестированием в строительную отрасль, постоянно возникали конфликты из-за поиска оценщиков для объектов. Выяснилось, что за хороший заказ оценщики давали откаты заказчикам. Руководство банка поручило заниматься поиском только одной – третьей – дирекции (а службе безопасности следить за процессом). Конфликты прекратились.

**Шаг 5. Предложите топ-менеджерам и первому лицу немного порисовать. Метод «Метафоры»**

Этот метод довольно известен. Его мы используем для того, чтобы выявить главную организационную проблему. Мы будем опираться на версию, адаптированную для бизнеса Аркадием ПРИГОЖИНЫМ, профессором, заведующим кафедрой Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Раздайте всем по листу бумаги формата А4, попросите каждого топ-менеджера удалиться в свой отдельный кабинет и за 15–20 минут нарисовать образ вашей фирмы. Предметы, абстракции, животные – все возможно. Рисовать попросите фломастерами, чтобы изображение было видно издалека. Затем попросите Ваших подчиненных собрать рисунки (они должны быть анонимными), пригласите топ-менеджеров в переговорную комнату и там по одному прикрепляйте скотчем рисунки к стене и обсуждайте каждый. Задавайте вопросы, например: «Что означает этот символ?». После этого возьмите рисунок с двумя крайностями – благодушный и крайне мрачный. Прикрепите их рядом, а по другую сторону от каждого прикрепляйте рисунки, соответствующие им по настроению. В результате Вы увидите, какое настроение преобладает среди топ-менеджеров.

**Оксана ЧЕХОВА,**

Директор по персоналу Computershare LLC

**Риск рассогласования целей минимален в компаниях, у которых проектная структура**

Подразделения формируются под конкретные проекты, которые надо реализовать, и усилия всех сотрудников подразделения и его руководителя (либо нескольких подразделений, если они работают на один проект) направлены на достижение единой цели – реализации проекта, получения прибыли. К сожалению, не всегда можно то же самое сказать о компаниях иерархического типа или организациях, сформированных из дивизионов или кросс-функциональных подразделений. При иерархической структуре руководство ставит задачи нижестоящим подразделениям, и порой даже руководители этих подразделений не всегда знают конечную цель компании, не говоря о простых сотрудниках. В дивизионной и кросс-функциональной структурах не все так однозначно, но внутри каждого подразделения тоже есть свой центр принятия решений. А это в принципе маленькая копия иерархической структуры.

**Как трактовать:** если на рисунках много радости, то это **беспроблемность (никто не замечает затаившихся проблем)**. Если преобладают массивные здания, башни, пирамиды, квадратные и прямоугольные схемы, прямые линии, кубы, замкнутые окружности, это может говорить, что в компании **нет динамики, мало нововведений**. Если подавляющее большинство изображало офис и сцены работы сотрудников, производственную и технологическую атрибутику, факты из истории компании, это свидетельствует о слабой клиентоориентированности.

Если же на рисунках много разорванных блоков иногда с красными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или накренена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пустотах – либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды, это указывает на дезинтеграцию. В компании нет единства целей и действий.

**Шаг 6. Насколько хорошо выполняются указания руководства. Нет ли инверсии?**

То, сколько управленческих решений выполняется, показывает, насколько компания управляема. Замерьте так называемую осуществ-ляемость решений руководства. Попросите менеджеров Вашего HR-департамента взять папки в канцелярии и посчитать, сколько приказов и распоряжений было издано за последние полгода-год по каждому из подразделений, возглавляемому топ-менеджерами. Затем пусть HR-менеджеры подсчитают, сколько указаний выполнено на 95–100 %. **Реальная управляемость российских компаний колеблется между 60 и 65%.** Посмотрите, какой показатель у Вас. Если ниже, значит в компании есть явные проблемы в управлении. Топ-менеджеры это чувствуют и уходят.

Если выполняемость решений низкая, нужно выявить причины. Как правило, причинами являются исполнительская дисциплина, непредвиденные обстоятельства и недостатки самих решений.

Инверсия – это явление, при котором от решений получаем результаты, прямо противоположные тем, что ожидались. Скажем, держали цену на уровне себестоимости, чтобы привлечь клиентов, а на самом деле понесли убытки и дали обойти себя конкурентам. Инверсия указывает на то, что решения в компании принимаются способом, который не исключает ошибок. Скажем, единолично.

**Теория «Молекулы лидерства»: компанией должны управлять трое**

Автор теории – Эрик ФРАМГОЛЬЦ, профессор Мичиганского университета США, ученый-теоретик в сфере менеджмента и управления персоналолом. По его мнению, с усложнением организации бизнеса один человек не в состоянии эффективно управлять им. Профессор считает, что лучше всего, когда «молекула лидерства» состоит из трех руководителей. Распределить обязанности им стоит так: один управляет видением и культурой, второй – текущими операциями, третий отвечает за развитие систем. При этом они должны не только взаимодополнять друг друга, но и частично дублировать функции.

**Шаг 7. Выявив проблемы, четко сформулируйте их. В виде противоречий**

Если сформулировать проблему четко, можно считать, что она уже наполовину решена. Сначала укажите цель, которую компания хочет достичь, затем то, что собственно этому препятствует, вступает с ней в противоречие.

**Пример**

HR-директор сформулировал выявленные организационные и управленческие решения так, чтобы были видны противоречия и обсудил их с собственником компании. Он понял, что необходимо менять стиль управления и всерьез оптимизивровать организационные процессы. Формулироки выглядели так:

«Мы хотим создать команду управленцев, но наши внутренние нормы и правила не препятствуют нездоровой конкуренции между топ-менеджерами»;

«Мы хотим, чтобы топ-менеджеры умели принимать взвешенные бизнес-решения, обеспечивать прибыль компании, брали на себя ответственность, но мы не даем им принимать эти решения, не даем зарабатывать больше для компании и для них лично, препятствуем проявлению инициативы»

# Умные лекарства

**Не враг, а drug: зачем сотрудники компаний принимают «умные лекарства»**

Карл Седестром

Пять лет вы руководили командой и вдруг выяснили, что ваш самый успешный сотрудник употребляет в рабочее время smart drugs – «умные лекарства», стимулирующие деятельность мозга. Ситуация не такая уж гипотетическая. Несанкционированное использование таких рецептурных средств, как «Аддералл», «Риталин» (эти препараты, прописываются при СДВГ – синдроме дефицита внимания и гиперактивности) и «Модафинил» (используется при нарколепсии), уже распространено среди американских студентов. И принимают они их не для того, чтобы увильнуть от учебы, работы и ответственности, а именно для того, чтобы работать больше и лучше.

До 20% студентов из университетов Лиги плюща [уже пробовали](https://www.eurekalert.org/pub_releases/2014-05/aaop-mil042514.php) «умные лекарства», поэтому есть основания ожидать широкого применения таких средств и сотрудниками компаний в обозримом будущем (если только это уже не случилось). Едва ли потребность в максимальных результатах исчезнет, когда студенты закончат университет. Более того, сотрудники старшего возраста могут ощутить потребность в таких препаратах даже раньше, чем молодежь. Отчет Королевского общества за 2012 год (cм. [здесь](https://royalsociety.org/topics-policy/projects/human-enhancement/workshop-report/)) подчеркивает, что такого рода стимулирование наряду с другими способами повышения эффективности может иметь далеко идущие последствия для делового мира.

Но пока что мы не знаем об использовании smart drugs для профессиональных целей почти ничего. The Financial Times утверждает, что они «приобрели популярность среди адвокатов, банкиров и других профессионалов, нацеленных на острую конкуренцию». Еще в 2008 году издание Techсrunch назвало нарколептический препарат «Модафинил» «любимым лекарством предпринимателей». В том же году журнал Nature задал читателям вопрос, принимают ли они средства, улучшающие деятельность мозга, и каждый пятый респондент из 1400 опрошенных ответил утвердительно.

Руководители по всему миру пока что реагируют на эту проблему молчанием, однако рано или поздно им придется разбираться с последствиями применения «умных лекарств». Прежде, чем занять ту или иную позицию, нужно понять, как эти средства работают (если они вообще работают) и задать серьезные вопросы о том, как и почему возникает потребность их принимать.

Огромное количество данных свидетельствует о том, что smart drugs действуют. Мета-анализ, проведенный исследователями Гарвардской медицинской школы и Оксфорда, показал, что «Модафинил» заметно улучшает умственную деятельность людей, не страдающих от нехватки сна. Этот препарат повышает способность планировать и принимать решения, оказывает позитивное воздействие на обучаемость и креативность. Другое исследование, проведенное специалистами Лондонского имперского колледжа, показало, что «Модафинил» помогает невыспавшимся хирургам сосредоточиться, лучше планировать свою работу и менее импульсивно принимать решения. Легко представить, скольким организациям могли бы пригодиться такие преимущества. Американская армия уже начала эксперименты с «Модафинилом», в том числе контролирует его применение пилотами ВВС Индии.

Известно, что, по крайней мере, некоторые из этих препаратов с медицинской точки зрения безопасны. По словам Анны-Катарины Брем, соавтора совместного исследования Гарвардского и Оксфордского университетов, побочных эффектов при контролируемом применении ничтожно мало. После того, как это исследование было опубликовано, в СМИ начали появляться отзывы о «Модафиниле» как о первом в мире безопасном «умном лекарстве».

Раздобыть такие препараты не так уж и трудно, хотя это, конечно, зависит от вашего места жительства. Объем продаж «Модафинила» по всему миру составляет около $700 миллионов. Есть предположение, что значительная часть от этого объема приобретается не для предписанного лечения. Во многих странах smart drugs можно приобрести в интернете, но их легальный статус не везде одинаков: например, в Великобритании «Модафинил» можно купить и принимать без рецепта, а в США нет (В России «Модафинил» включен в 2012 году в список наркотических средств и психотропных веществ, оборот которых в РФ ограничен и в отношении которых устанавливаются меры контроля в соответствии с законодательством РФ и международными договорами РФ - прим. «HBR – Россия»).

Продажи лекарств, прописываемых при СДВГ, стремительно растут, в 2015 году выручка от их продаж составила $12,9 миллиардов. Эти лекарства легально приобретаются по рецепту, но среди получивших рецепт немало людей, сознательно симулирующих те или иные симптомы, чтобы достать желанный препарат. (В 2010 году были опубликованы данные эксперимента, показавшего, как трудно врачам отличить симулянтов от тех, у кого эти симптомы действительно имеются). Впрочем, если врач сочтет, что недостаточная продуктивность или стресс, вызванный серьезным проектом, – веская причина для приема лекарства, симулировать не придется.

Из-за того, что эти лекарства по большей части безопасны, эффективны и доступны, перед сотрудниками и компаниями встают серьезные вопросы.

**Правильно ли принимать такие лекарства с моральной точки зрения?** Не следует ли считать препараты, стимулирующие работу мозга, допингом, то есть мошенничеством?

Согласно новой политике университета Дьюка, «несанкционированное использование рецептурных средств для повышения академических результатов рассматривается как мошенничество». Но, по мнению, профессора права Ниты Фарахани, преподающей в том же университете, это непродуманная политика, поскольку «запрет «умных лекарств» не позволяет студентам самостоятельно принять информированное решение».

Журналист и социолог Малькольм Гладуэлл рассуждает так: «Суть допинга в том, что он позволяет тренироваться активнее, чем без него». Нельзя, считает он, называть студентов мошенниками, если они принимают стимулятор для более активной подготовки к экзамену. Это равноценно ситуации, в которой студент похитил бы лист с контрольными заданиями, но после этого не расслабился, а отправился в библиотеку и занимался бы впятеро усерднее прежнего.

**Другая моральная проблема:** стимулирующие мозг средства, особенно когда их принимают студенты университетов Лиги плюща или кто-то и без того находящийся в привилегированном положении, способствуют еще большему разрыву между разными социальными группами. Но этот же аргумент можно перевернуть и сказать, что smart drugs, напротив, помогают преодолеть разрыв между группами. В интервью New York Times доктор Майкл Андерсон [пояснил](http://www.nytimes.com/2012/10/09/health/attention-disorder-or-not-children-prescribed-pills-to-help-in-school.html?_r=1), что он ставит диагноз СДВГ (по его мнению, такого заболевания вовсе нет) детям из бедных семей, которые плохо учатся – именно затем, чтобы прописать им «Аддералл».

Так или иначе, если все больше людей будут пользоваться стимуляторами, мы рискуем быть втянуты в неврологическую гонку вооружений, [полагает](http://www.intelligencesquaredus.org/debates/college-students-should-be-allowed-take-smart-drugs) профессор философии Николь Винсент. Так ли это плохо? Нет, говорит Фарахани: она считает повышение когнитивной функциональности социальным благом, от которого не стоит отказываться. Если мозг у людей начнет лучше функционировать, это будет в интересах всего общества: улучшится экономическая ситуация, меньше будет совершаться опасных ошибок.

**Следует ли поощрять использование таких лекарств на работе?** Если бы вы руководили больницей, вы бы хотели, чтобы хирург принимал подобные средства (при наличии безусловных доказательств, что они улучшают работу)? Если бы вы стали гендиректором авиакомпании, вас бы устроило, что пилоты принимают «умные лекарства» и при этом снижается вероятность аварий?

Компании и так уже много знают о своих сотрудниках. Носимые устройства и проверки здоровья (скрининг) позволяют проанализировать связь между различными видами жизнедеятельности (физическими упражнениями, сном, питанием и т.д.) и эффективностью на работе. Под тем предлогом, что здоровые сотрудники работают лучше, некоторые компании уже ввели обязательную физкультуру и наказывают тех, кто уклоняется от нее. По данным The Kaiser Family Foundation, почти половина крупных американских компаний, предлагающих сотрудникам пройти диспансеризацию, одновременно применяет финансовые стимулы, чтобы никто не уклонялся от нее.

Да, на сегодняшний день введение обязательного приема «умных лекарств» в компаниях кажется маловероятным. Но если компании решаются наказывать людей, которые не берегут свое здоровье, почему бы им, по крайней мере, в теории не попытаться поощрить прием таких лекарств, если эти средства считаются безопасными и способствуют продуктивности и прибыльности компании?

Если не брать в расчет юридические вопросы, то в принципе такая ситуация вполне реальна. Многие компании держат в штате врачей, которые проводят регулярные осмотры, в том числе тесты на наркотики, а значит им можно поручить контролировать прием стимулирующих препаратов. Организации могут включить smart drugs в уже существующие программы оздоровления наряду с диетой, физкультурой и правильным сном.

**Могут ли «умные лекарства» улучшить жизнь и за пределами работы?** Это, пожалуй, самый сильный аргумент против применения smart drugs: он активизирует конкуренцию внутри корпораций. А многие ведь и так с трудом проводят границу между работой и личной жизнью.

Компании, организации, целые страны вынуждены иметь дело с культурой круглосуточного труда. В Германии и Франции приняты правила, рекомендующие не проверять по окончании рабочего дня рабочую почту и отвечать на нее. Некоторые компании попытались вовсе запретить переписку по окончании рабочего дня: одна итальянская компания на неделю ввела такой запрет, в результате уровень стресса у сотрудников заметно снизился. Это неудивительно: исследование Gallup обнаружило высокий уровень стресса примерно у половины людей, имеющих привычку часто проверять почту после работы (см. [здесь](http://www.gallup.com/poll/168815/using-mobile-technology-work-linked-higher-stress.aspx)).

Некоторые критики полагают, что «Модафинил» – очередной симптом этой круглосуточной гонки без выходных. А если наоборот? А если вы сможете выполнять те же задачи гораздо быстрее и использовать освободившееся время иначе: провести досуг с семьей, стать волонтером, завести хобби. Представьте, что препарат поможет вам сфокусироваться и разобрать почту перед уходом с работы и тогда вы сможете нормально отдыхать дома. Иными словами, «умные лекарства» могут снижать стресс и повышать продуктивность, Теоретически это значит, что мы могли бы работать меньше времени и более сосредоточенно и продуктивно, а не много часов, но кое-как.

Трудно сказать, как руководители ответят на все эти вопросы: они связаны с большим количеством моральных и деловых дилемм. Но похоже, все больше людей начинает принимать smart drugs на рабочем месте прямо сейчас, пока мы задаем эти вопросы и ищем на них ответ. В последние несколько месяцев, занимаясь новым проектом, я побеседовал с пятью людьми, регулярно принимающими на работе стимуляторы. Все они очень успешны, финансово стабильны, в надежных отношениях и в целом довольны жизнью. Ни один не собирается отказываться от smart drugs и до сих пор они все скрывают от начальства тот факт, что принимают их. Но слухи когда-нибудь донесут эту информацию до их коллег, и если коллеги тоже перейдут на эти лекарства, этот факт ведь не придется и дальше скрывать?

Я пытался поговорить и с топ-менеджерами, имеющими опыт приема таких средств (личный или у себя в компании), но безуспешно. Есть над чем задуматься. Руководители понятия не имеют о существовании стимуляторов или они решительно подавляют любые разговоры на эту тему? Пока еще компании могут закрывать глаза на прием «умных лекарств», а руководители могут делать вид, будто в их компаниях о таком и не слышали, но вечно молчать не удастся.

**Об авторе**. Карл Седестром – доцент менеджмента Стокгольмского университета, соавтор книги «The Wellness Syndrom»  
  
Источник: <http://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/fenomeny/p18230/#ixzz4Lk5iTlM1>

# Ключевой элемент трансформации

**24 апреля 2019**|**Даниил Рыбак**

Переход на новую стадию общественного и технологического развития — одна из наиболее обсуждаемых тем сегодня. Об этом много говорят на уровне государства, институтов развития, в сферах образования, здравоохранения и городской среды. Эта же тема звучит при обсуждении стратегий в бизнесе, где тренды на инновации, изменения, диджитализацию определяют образ будущего компаний и ставят под вопрос сам факт их существования в прежней форме. Однако, общественное обсуждение самого важного фактора трансформации — изменения и развития человека — ограничивается разговорами о необходимости школьной и вузовской реформы и становится невнятным, когда речь заходит о развитии и изменении взрослых людей, определяющих сегодня направления развития государственных институтов, компаний и организаций.

**Никакая трансформация невозможна без трансформации человека**

Нельзя провести изменения на уровне государства или компании, если не созданы условия для развития и изменения самих людей. Основные барьеры на пути изменений находятся в голове каждого отдельного человека. Это неверные установки, ложные убеждения и верования, часто не осознаваемые самим человеком, привычные, но неэффективные способы взаимодействия с другими людьми, ограниченная и не точная картина окружающей реальности и мира. Поэтому перед организациями и сообществами стоит самая актуальная задача — создать такую развивающую среду, которая обеспечит условия для осознания и преодоления этих барьеров, позволит расширить и углубить свой взгляд на мир, найти для себя новые эффективные поведенческие стратегии.

Человек — существо социальное, поэтому окружение оказывает на него огромное, если не определяющее, влияние. Большинство людей развиваются и меняются под влиянием окружения. Опираясь на этот фактор, компании могут формировать культуру развития, пронизывающую всю организацию, рассматривающую развитие не только формальной функцией в HR-департаменте, но реальной средой трансформации всей компании. Особая ответственность лежит на крупных компаниях, корпорациях, государственных организациях, где много ресурсов, разнообразных задач, проектов, людей. Приведу пример. Если человек живет в мегаполисе в XXI-м веке, где перед ним открыто множество возможностей, а в окружении много интересных и разных людей. Соприкосновение с новыми впечатлениями, новым опытом, новыми знаниями и людьми пробуждает любознательность, стремление к развитию, расширяет картину мира. В маленькой деревне это тоже возможно, но сложно и случается гораздо реже — локальный социум диктует свои нормы поведения и развития, а люди редко пытаются выходить за рамки сложившихся устоев.

**Барьеры на пути развития**

Первое очевидное препятствие — нежелание меняться. Самое главное ограничение для человека — он сам. Большую часть его «я» составляют привычки ума и тела — все то, что сформировалось в течение его жизни. То, что стало привычкой, когда-то было эффективным поведением в определенных контекстах, закрепленным многократным повторением. Однако в новых условиях привычки как колея, это способ человека «ограничивать» свою реальность или то, как он привык ее видеть и действовать. Для человека это путь наименьшего сопротивления. Нам удобнее видеть реальность уже знакомую, а если в ней появляется что-то незнакомое, неизвестное, то мы стараемся этого не замечать, чтобы не растрачивать энергию на перестройку своей картины мира.

В начале 2000-х доктор Роберт Киган и Лайза Лейхи в Гарварде открыли явление, которое назвали иммунитетом к изменениям. «Это была до тех пор скрытая от ученых внутренняя сила, которая активно (и очень эффективно) удерживает от любых изменений, поскольку стремится сохранять восприятие мира, свойственное человеку», — описывали они это явление.

Киган и Лейхи разработали подход для выявления этого иммунитета. Человек должен определить цель своего личностного развития (что именно он хочет изменить в своем поведении), а после нужно выстроить картину того, какие базовые допущения и конкурирующие обязательства препятствуют изменениям и как будет выглядеть жизнь и работа, если это изменение произойдет. Эту работу лучше всего проводить с профессиональными коучами.

В академическом и корпоративном мире сегодня очень активно разрабатываются развивающие программы и методики, вбирающие в себя новейшие технологии, формы и способы коммуникации. Чаще всего инициатива по развитию сотрудников компании исходит от HR-департамента, а не от них самих. Это работает для развития профессиональных компетенций, знаний и навыков линейного персонала и среднего звена менеджеров, но лидеры компании, как правило, поддерживая развитие своих сотрудников, забывают о себе. Многие успешные лидеры, как и все взрослые люди, в течение карьеры придерживаются того поведения, которое привело их к успеху, и испытывают внутреннее сопротивление при необходимости каких-либо изменений. Сегодня развитие руководителей и лидеров организаций предполагает не только встраивание новых «технических» навыков в прежний образ мышления, но и изменение самого образа мышления с переходом на более высокую стадию развития сознания.

**Этапы развития личности**

В 1980-х годах Роберт Киган, Сюзанна Кук-Гройтер и Билл Торберт выдвинули гипотезу, что взрослые люди, развиваясь, проходят определенные стадии. На каждой стадии люди по-разному осмысляют и описывают реальность, иначе действуют и принимают решения. Каждая последующая стадия характеризуется большей сложностью и комплексностью сознания. В последующие годы были обнаружены явления нейропластичности, подтверждающие способности взрослого человека к развитию комплексности сознания. Разными исследователями составлены непротиворечивые карты стадий или уровней сознания с подробным описанием каждой стадии (это тема для отдельной статьи). Программы и методики, поддерживающие движение от одной стадии развития к другой, получили название программ вертикального развития в отличие от горизонтального развития, предполагающего овладение новыми навыками в рамках прежнего образа мышления.

Именно такие программы при сопровождении опытных коучей сегодня необходимы всем лидерам организаций, стоящим перед лицом неизбежных изменений. В современном мире каждой организации предстоит создать свою уникальную культуру развития, способную с готовностью встретить все вызовы глобальной трансформации.

**Об авторе. Даниил Рыбак** — председатель совета партнеров консалтинговой компании Odgers Berndtson.

# Спасти от шума: как технологии мешают и помогают работать

**18 апреля 2019**|**Андрей Митюков**

Сегодня ведется много разговоров о том, как технологии помогают людям работать. Все больше компаний говорят «да» разнообразным решениям, которые позволяют освободить сотрудников от решения рутинных задач. Но у этой медали есть обратная сторона. Развитие технологий в то же время плохо сказывается на производительности труда.

Мы живем в условиях технологического шума. Постоянный доступ в интернет, наличие нескольких гаджетов, мессенджеров, аккаунтов в соцсетях и необходимость переключаться между ними рассеивают внимание, снижают его концентрацию, усиливают прокрастинацию и, как следствие, уменьшают продуктивность. Например, пользователи смартфонов (а, [по данным Pew Research Center](https://www.pewglobal.org/2018/06/19/social-media-use-continues-to-rise-in-developing-countries-but-plateaus-across-developed-ones/#table), в России это 59% взрослого населения) проверяют свои устройства более 150 раз в день! Результаты одного из опросов LinkedIn показали, что на бессмысленную цифровую коммуникацию сотрудники тратят один день в неделю.

При этом драгоценное время «съедает» не только болтовня и просмотр фотографий в соцсетях, но и рабочее общение. По [данным Deloitte](https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2018/network-of-teams-connected-workplace.html), компании сегодня имеют до семи каналов коммуникации, и 70% работодателей намерены увеличить это число.

Люди стремятся быть в тренде, в курсе событий, хотят успевать как можно больше, но в итоге попадают в ловушку: прокрастинация заставляет постоянно задерживаться на работе, а продуктивность при этом не растет, а продолжает падать. Часто это приводит к профессиональному выгоранию, которое еще сильнее снижает эффективность сотрудника.

Технологический шум мешает работать людям в России, США, Великобритании, Японии и многих других странах. Низкая продуктивность персонала — проблема мирового масштаба. Чтобы решить ее, HR-специалистам необходимо пересмотреть стратегии развития сотрудников, сместив акцент с вовлеченности на продуктивность.

**Одна йога не поможет**

Продуктивность имеет большое значение не только для бизнеса, но и для самих сотрудников. Специалисты, которые довольны проделанной работой, демонстрируют более высокий уровень счастья и вовлеченности, то есть повышение продуктивности положительно сказывается и на других важных HR-метриках.

В борьбе за продуктивность многие компании пытаются отделаться малой кровью. Один из трендов сегодня — внедрение в корпоративную жизнь занятий йогой, медитации и психологической поддержки сотрудников. Но без других средств йоге не решить основную проблему. Это не значит, что подобные программы не нужны. Уровень стресса у расслабленного и отдохнувшего сотрудника, безусловно, станет меньше. Однако, если после занятия йогой или психологического тренинга специалист возвращается на рабочее место, где его рвут на части уведомления из десятка мессенджеров, спокойствие и сосредоточенность быстро сойдут на нет.

**Анализ поведенческих моделей сотрудников**

Чтобы снизить негативное влияние технологического шума и повысить продуктивность, требуется системный подход. Понять, по какому пути двигаться, поможет people analytics — анализ данных о поведении сотрудников на рабочем месте. Современный уровень развития технологий позволяет получать самые разные данные о сотрудниках. Например, информацию о том, кто с кем и как взаимодействует, почему сотрудники выгорают, кто перерабатывает, а кто, напротив, недорабатывает.

При желании HR-служба даже может отслеживать настроение и пульс сотрудников. Вопреки расхожему мнению делается это не для тотального контроля, а для того чтобы, проанализировав показатели наиболее продуктивных специалистов, придумать, как помочь остальным повысить свою эффективность, основываясь на поведенческих моделях лидеров.

Решения в сфере people analytics — это не будущее, а уже настоящее рынка HRTech. Например, Workplace Analytics от Microsoft агрегирует метаданные из почты и календаря Office 365, предоставляя бизнесу информацию о том, как строится процесс взаимодействия в компании (сколько писем сотрудники отправляют, сколько встреч проводят в неделю и сколько времени на это тратят и т. д.). Аналитики могут выбрать, какие данные и в каких командах анализировать. Это дает возможность выявить модели взаимодействия наиболее эффективных подразделений и адаптировать их под остальные команды.

Еще одно решение Kickidler позволяет анализировать время, которое каждый сотрудник проводит за компьютером в течение рабочего дня, а также узнать, насколько эффективно он это делает. С его помощью, например, можно выявить ресурсы, на которые сотрудники отвлекаются чаще всего, и понять, в какое время наиболее продуктивен каждый специалист.

Российское решение Sever.AI, в свою очередь, помогает HR-специалистам оценивать психологическое состояние сотрудников. Голосовой чат-бот обзванивает их и интересуется, комфортно ли они себя чувствуют на рабочем месте, не испытывают ли недостатка в оборудовании, понятны ли им стоящие перед ними задачи и пути их решения.

Поскольку проблема очевидна всем, стремясь получить свой кусок пирога, на рынок HR-решений выходят ИТ-гиганты. Упомянутый уже Microsoft развивает платформу Teams, Facebook — корпоративную соцсеть Workplace. Постепенно корпоративный мессенджер Slack обрастает новыми HR-функциями. Например, он уже умеет проводить семантический анализ сообщений сотрудников и выявлять эмоциональную тональность коммуникации.

Круг замкнулся. Технологии упрощают рабочие процессы, они же мешают нам работать, но при этом сами способны и нивелировать свое негативное воздействие. И это хорошая новость, ведь отказаться от использования цифровых технологий в современном мире невозможно, а значит уменьшить уровень технологического шума поможет только правильное их использование. ИТ-компании должны стать партнерами HR-специалистов, предлагая решения, способные повысить эффективность персонала без создания ненужных «помех в эфире». Это настоящий вызов для отрасли.

**Об авторе. Андрей Митюков** — генеральный директор компании TalentTech.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.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) |  |