**СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСНАЛОМ**

**Выпуск 8**

Оглавление

[Что делать, если сотрудники против изменений 1](#_Toc35191366)

[Семь катализаторов технологий для вашего бизнеса 4](#_Toc35191367)

[«Если все в порядке с людьми, то все остальное будет работать как надо» 7](#_Toc35191368)

[Что нужно знать о пинке под зад 10](#_Toc35191369)

[Быть хорошим боссом в плохие времена 22](#_Toc35191370)

[«Конец кода»: почему профессия программиста близка к вымиранию 31](#_Toc35191371)

[«HR-менеджеры должны стать панками» 45](#_Toc35191372)

[«Мягкая сила» или «сумасшествие»: как эффективно менять людей и организации 47](#_Toc35191373)

[Интеллект вместо диплома 54](#_Toc35191374)

[Новая эпоха в сфере занятости 57](#_Toc35191375)

[Что будет с рынком труда к 2022-му: захватят ли власть алгоритмы и уволят ли вас в ближайшие пять лет 59](#_Toc35191376)

[Эффективное современное управление персоналом 62](#_Toc35191377)

[**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)

# Что делать, если сотрудники против изменений

**12 марта 2020**|**Шушан Кехваянц**

Любая современная компания существует сегодня в режиме постоянных изменений. Обновление бизнеса через внедрение новых ИТ-продуктов, оптимизацию бизнес-процессов, требует реорганизации работы с партнерами, клиентами, сотрудниками. Все эти изменения абсолютно необходимы для развития потенциала и роста прибыльности.

Отсюда возникает необходимость в использовании методик последовательного процесса управления изменениями. Любые перемены — это стресс, влияющий на работоспособность организации и персонала. Его следует свести к минимуму.

Сопротивление сопутствует абсолютно всем изменениям. Лучшая реакция — философское спокойствие, готовность выслушивать участников «движения сопротивления», анализировать их аргументацию и принимать решения по проекту с учетом их позиции.

Всегда будет так: часть сотрудников встанут в поддержку изменений, будут всячески их поддерживать и активно в них участвовать, другая группа будет активно выступать против, а третья часть коллектива — обычно это большинство — будет ждать развития событий, чтобы примкнуть к одной из двух групп.

Задача руководителя — оказать необходимую поддержку сотрудникам, которые поддерживают изменения, минимизировать влияние сотрудников, выступающих против изменений, а также направить большую часть ресурсов на вовлечение нейтральной группы.

Чтобы эффективно работать с сопротивлением, нужно определить причины его появления.

**Сотрудники не видят в проекте собственной выгоды**

Проект может быть многообещающим, нужным для компании, руководители полагают, что его преимущества очевидны всем. Тем удивительнее встречать равнодушие начальства смежных департаментов, от которых нужна всего лишь небольшая поддержка.

Однако их реакция понятна. Почему они должны хотеть вам помочь? Да, у вас прекрасная идея, она поможет компании стать лучше, вы получите за успешное выполнение проекта признание и бонусы, но при чем здесь они?

Всегда необходимо заранее продумать, что вы можете предложить руководителям департаментов и подразделений, затрагиваемых проектом. Какую из их проблем вы поможете решить? Какие новые возможности вы им предоставите? Нет стимула — нет участия.

**«Вы МЕНЯ забыли спросить!»**

Второй важный фронт сопротивления — эксперты компании. Это люди, которые много лет проработали в фирме, пользуются уважением коллег, знают отрасль и компанию изнутри и насквозь. Они всегда с подозрением относятся к любым инновациям, привнесенным извне.

Причина их сопротивления крайне проста. «Внедряете новую систему? А почему меня не спросили?!» Такая ситуация может стать серьезным препятствием для развития проекта в целом: эксперты пользуются непререкаемым авторитетом коллег, часто курируют задачи воспитания новых сотрудников, являются скрытыми лидерами в коллективе.

Многочисленные примеры показывают: если привлечь экспертов компании в проект для оценки и тестирования новой системы, то они довольно быстро из антагонистов становятся «агентами изменений», с опорой на которых необходимо реализовывать проект.

Проектная команда отнеслась с уважением к их авторитету — они ответили лояльностью.

**«Ну и что мне прикажете теперь делать?»**

Еще одна из причин сопротивления — непонимание ситуации. До запуска проекта всем была понятна их роль, и что от них ожидают руководители. В новых реалиях некоторые из этих аспектов могут стать неясными и привести к негативному восприятию самих изменений.

Надо дать людям максимально четкое понимание того, что им надо будет делать в будущем, как именно они это будут делать (инструкции, обучение), кто им в этом поможет (управленческая и ролевая иерархия проекта).

Если полной информации нет, нужно дать столько, сколько на данный момент известно. Самое главное: не оставлять людей в информационном вакууме, так как он все равно заполнится, но уже не той информацией, которая требуется для положительного развития проекта.

Включайте людей в игру

Одна из категорий сотрудников, в которой чаще всего возникает сопротивление — менеджеры среднего звена. Особенно это видно на больших проектах ИТ-трансформации в компаниях с разветвленной сетью филиалов.

Частая ситуация: идет проект по трансформации бизнеса, например, внедряется ERP-система. В какой-то момент, обычно в середине проекта, возникает необходимость определить список конечных пользователей системы, их роли в системе и обучить их.

Задача по иерархии спускается на менеджеров среднего звена, которые, в свою очередь, оказываются не готовы к этому поручению. Они задерживают сроки по объективным и субъективным причинам, работа выполняется недостаточно тщательно, из-за чего уже ближе к запуску системы выясняется, что не все конечные пользователи были корректно определены и обучены и нужно обучить еще 100, 500, а иногда и 1500 сотрудников.

Объективно на менеджеров среднего звена падает достаточно серьезная нагрузка в рамках таких проектов, при этом они не числятся в проектной команде, не чувствуют себя частью единой инициативы и не видят себя творцами будущих побед.

Нужно вовлекать их в проект с самого начала.

**Ставка на очную ставку**

Существует много способов обеспечить вовлечение важных для проекта сотрудников. Наиболее эффективный — очная встреча со спонсором проекта (ключевым интересантом и ответственным лицом).

Так, на одном из проектов по внедрению системы SAP заместитель генерального директора участвовал в серии роад-шоу (презентаций) по всем филиалам компании в регионах, проводил очные встречи с руководителями на местах, семинары с менеджментом среднего звена, представлял проект и будущие изменения.

В дальнейшем мы включили руководителей на местах в новостную рассылку проекта, и они получали всю информацию о прогрессе работ. Когда мы приблизились к средней точке проекта и нам потребовалась активная помощь руководителей на местах для реализации организационных изменений, подготовки конечных пользователей к обучению и т.д. — не возникало никаких проблем в общении и сотрудничестве.

Почему? Нас знали лично и охотно нам помогали. Крайне важно начать как можно раньше инвестировать в отношения и налаживание рабочих коммуникаций.

**Искренние поощрения**

Обязательно отмечайте успехи и вознаграждайте коллектив за правильное поведение. Это позволяет обеспечить закрепление достигнутых изменений — важнейший компонент работы с сопротивлением.

Следует выявлять первые результаты изменений и сразу же фиксировать эти победы в сознании сотрудников: например, путем распространения информации об этом в новостных рассылках по проекту.

Такие достижения необходимо поощрять как прямым материальным стимулированием, так и символически — например, экспертам часто важны не деньги, а публичное признание их умений и мастерства.

Такой подход помогает нейтрализовать еще один важный сценарий сопротивления изменениям: «Я сделал как вы хотели один раз, и никто даже не заметил — зачем мне продолжать тратить свое время на ваш проект?»

**Волшебство открытых коммуникаций**

Всегда помните, с какой эмоцией уходят люди с мероприятия или встречи по проекту. Создавайте позитивный отклик любыми способами. Лучше всего в этом помогает отладка процессов обратной связи.

Расширяйте количество каналов для связи с сотрудниками по вопросам проекта: задействовать необходимо буквально любой возможный сценарий, от прямого личного обращения к руководителям проекта, до коробки для сбора анонимного фидбэка в письменном виде. Это позволит вовремя узнавать о том, что и где «наболело» у сотрудников по поводу проекта, а рассказывать об этом разным людям удобно в разных форматах, через различные каналы коммуникаций.

И напоследок важнейшее правило: любая работа по обратной связи не должна быть односторонней. По итогам опросов, обращений, писем, звонков и интервью необходимо отвечать на каждый такой эпизод в публичном канале обсуждения проекта — качественно отлаженный диалог в этом смысле способен творить настоящие чудеса.

**Об авторе. Шушан Кехваянц** — менеджер по управлению изменениями консалтинговой компании Accenture в России.

# Семь катализаторов технологий для вашего бизнеса

**5 марта 2020**| **Олег Жуков**

Очень часто сами по себе технологии повышают эффективность бизнеса незначительно. Но, как показало [**исследование Oracle «The Adaptable Business»**](https://www.oracle.com/a/ocom/docs/dc/the-adaptable-business.pdf), в котором приняли участие 860 HR-директоров и 5,6 тыс. сотрудников компаний со всего мира, вложения в человеческий капитал позволяют повысить отдачу от внедрения технологий в 14 раз — с 4,6% до 64%.

Я хотел бы перечислить семь условий, позволяющих добиться таких результатов, и рассказать об опыте клиентов Oracle, который это подтверждает.

**Определите и разъясните цели (+10,1% к эффективности).** Видение цифрового будущего зачастую неполно и не доведено до персонала. Даже топ-менеджеры порой не знают о том, какие цели цифровизации на самом деле стоят перед организацией, А ведь именно от них во много зависит, кто и как будет использовать технологии. К примеру, лишь 39% HR-директоров, участвовавших в нашем исследовании, четко могли сформулировать такие цели.

А вот положительный пример: благодаря четко поставленным целям и сплоченности команды оператор Tele2 за два года смог утроить диджитал-аудиторию — с 6 до 22 млн человек. Компания сформулировала стратегию, выбрала технологическую платформу и потратила много усилий на разъяснение своих целей. Открытость руководства и активное общение с сотрудниками облегчают достижение общего цифрового видения. Как показало исследование, ясная стратегия и понятные цели повышают эффективность бизнеса на 10,1%.

**Опирайтесь на данные, а не только на опыт (+11,6%).** Традиционно при принятии решений руководители компаний полагались на свой опыт. Но в эпоху бесчисленных данных появилась возможность тестировать предположения, обосновывать интуитивные догадки и укрепляться в сделанном выборе на основе проведенного анализа.

Так, в Альфа-Банке команда специалистов по данным смогла повысить релевантность предложений клиентам на 25-40%. На основании накопленных данных и методов машинного обучения в компании строят «модели лучшего» — лучшего продукта для клиента, лучшего канала коммуникаций, поведенческой сегментации и т. д. Однако, только 48% HR-директоров и 38% сотрудников в нашем исследовании подтвердили, что данные принимаются во внимание в их компаниях. Лидеры на своем примере должны продемонстрировать как необходимые навыки обращения с данными, так и правильное отношение к ним. Это даст наибольший выигрыш — плюс 11,6%.

**Поощряйте дух предпринимательства (+10,1%).** На быстро меняющемся рынке успех компании зависит от скорости принятия решений. Для этого необходимо уметь оценить выгоды, быть готовым взять на себя оправданные риски и не бояться экспериментировать. Иначе говоря, руководители не только высшего, но и среднего звена должны чувствовать, думать и действовать как предприниматели.

Предпринимательской культурой могут похвастаться пока немногие: две трети (69%) опрошенных заявили, что в их компании сотрудники не готовы идти на риск. Это стоит взять на заметку, ведь поощрение инициативы улучшает отдачу от ИТ на 10,1%.

**Быстро перестраивайтесь (+10,2%).** Практически все компании осознают важность гибкости и открытости для адаптации к требованиям рынка — только 3% не придают ей значения. Однако они не стремятся добиться этого на деле: если в качестве индикатора взять удаленную работу, всего 36% планируют развивать это направление в ближайшие три года. Открытость новым методам, моделям и технологиям (например, таким, как свободная занятость для некоторых категорий сотрудников) делает работу компании более производительной еще на 10,2%.

**Постоянно учитесь (+6,7%).** Рынок труда быстро меняется, и сотрудники обеспокоены тем, что их навыки окажутся невостребованными. Программы обучения помогают не только повысить квалификацию персонала и его уверенность в будущем, но и делают компанию более привлекательной для талантливых специалистов. Подобный подход пока скорее исключение из правил: лишь 36% опрошенных сотрудников согласны с тем, что в их компании возможности развития и карьеры открыты для всех.

**Устраните внутренние барьеры (+2,9%).** Большинство компаний по-прежнему делятся на многочисленные независимые департаменты, каждый из которых занимается одним направлением. Но такой организационной структуре присущи внутренние барьеры — и только 37% опрошенных сотрудников сообщили об их отсутствии.

К примеру, укоренившиеся культурные различия департаментов HR и финансов в компаниях часто мешают им эффективно использовать данные и аналитику. Но наладив взаимодействие с финансовой функцией, аналитики HR-департамента крупной международной сети гостиниц смогли узнать реальную стоимость найма сотрудников. В результате им удалось улучшить методы привлечения и сохранения ценных сотрудников, не выходя за рамки бюджета.

Проблемы с взаимодействием остаются и внутри команд: свободно обмениваться информацией могут только 40% респондентов. Возможно, эффект от открытого сотрудничества кажется небольшим (всего 2,9%), но это половина от того вклада, который дают собственно технологии.

**Обсуждайте и критикуйте (+7,8%).** Способность объективно воспринимать, методично изучать и задавать правильные вопросы чрезвычайно важна для организаций в условиях, когда им приходится постоянно тестировать гипотезы, идеи и решения. Для этого нужны не столько технические навыки, сколько критический взгляд и способность к аналитическому мышлению.

К примеру, в МТС считают, что не стоит переводить в цифру все подряд, а нужно найти ей правильное место. В компании пилотировали видеоинтервью для подбора специалистов и выяснили, что такой формат подходит для молодой аудитории, а вот более зрелая в основном не готова говорить на камеру. Робот-рекрутер тоже пригоден только для некоторых направлений подбора, считают в компании.

Замечу, что только треть 34% опрошенных не боятся критически высказываться о принятых в компании процессах.

Цифровая трансформация далеко выходит за рамки ИТ. Внедрение технологий должно сопровождаться изменением корпоративной культуры и повышением квалификации персонала. Перечисленные семь факторов можно использовать в качестве чек-листа, чтобы определить, какие условия необходимо создать в компании для повышения отдачи от внедрения технологий.

**Об авторе. Олег Жуков** — вице-президент Oracle в России и СНГ.

# «Если все в порядке с людьми, то все остальное будет работать как надо»

**5 февраля 2020**|**Яков Сергиенко**

Управление человеческим капиталом для CEO не менее важно, чем управление финансами. Подобрать себе отличную команду, не пожалев на это времени и ресурсов — бесценно.

Первое, что сделала Шелли Лазар после того, как ее назначили главой совета директоров Ogilvy & Mather — оправилась во Францию: там жил ушедший на покой основатель фирмы Дэвид Огилви. Главный совет, который дал новичку патриарх рекламного бизнеса, звучал следующим образом: не имеет значения, сколько сил и времени у вас уйдет на оценку сотрудников и заботу о них. Забудьте о ресурсах: ваши ближайшие соратники — единственное, что важно в бизнесе. Если у вас все в порядке с людьми, то и все остальное будет работать как надо.

Не только я полностью поддерживаю мнение Дэвида Огилви. По опыту общения с CEO в России и за рубежом высшие менеджеры обычно жалеют о трех главных вещах, которые требовали от них большей решительности. Они хотели бы быстрее увольнять плохих сотрудников, активнее продвигали молодых лидеров и уделять больше времени воспитанию преемников.

Давайте признаем: в любой организации основным драйвером перемен становится очень небольшой процент сотрудников. Вовремя обнаружить среди них потенциальных лидеров, расширить их полномочия — самое, наверное, важное при решении ключевых задач (реализации стратегии, реагировании на кризис, управлении преобразованиями). Успех бизнеса зависит от качества талантливых управленцев на ключевых позициях. Они должны быть лучшими в своем деле, независимо от того, во сколько они компании обходятся. На этих ролях не может быть «хорошистов» — только «отличники».

При этом CEO важно вовремя убедиться, что «команда мечты» понимает, куда вы хотите пойти — и что она готова двигаться в нужном направлении. Люди, которые больше всего помогают CEO добиться успеха, делятся на три категории: команда управленцев, личные консультанты и следующее поколение лидеров.

**Команда лидеров: больно, но правильно**

CEO одного из крупных транснациональных банков регулярно задавал членам своего операционного комитета два вопроса. В первом он просил назвать 10 кандидатов на увольнение, а во втором — десятку «восходящих звезд» компании. Кажется, что решения, связанные с оценкой, увольнением и продвижением менеджеров в организации можно отложить «на потом», но это ошибка: разрыв между навыками управленца и требованиями к его должности создает проблемы для всех — самого руководителя, его коллег, подчиненных и всей компании. Знаю случай, когда один из CEO четыре раза ротировал состав своей команды. Он считал, что это больно, но необходимо: каждый раз, когда CEO принимает трудное, но правильное решение, он становится смелее, а когда легкое, но неправильное — трусливее. От этого выбора зависит стратегия компании — смелая или осторожная.

Как выявить своих сотрудников из «команды мечты»? Мой ответ — доверяйте своей интуиции и современным технологиям. Сегодня у CEO имеется целый набор аналитических инструментов, которые помогают точно оценить навыки сотрудников и назначить на конкретные роли тех, кто подходит лучше всего. Следующий этап — проверка кандидатов в реальном деле. Могут ли они принимать решения под давлением? Продвигают ли подчиненных или делают все сами? Смелы ли в принятии и отстаивании трудных решений? Наличие правильных людей на правильных позициях — самый важный фактор успеха в решении вопросов вашей повестки дня и одновременно самая большая проблема при неверном выборе.

Особое внимание имеет смысл уделить наличию у претендентов навыков и умений в областях, которые не являются сильными сторонами CEO. Но главное качество лидеров — характер. У России в этом вопросе своя специфика, именуемая узостью кадрового рынка. Рынка, одновременно относительно молодого, еще не сформировавшего многочисленные «фабрики талантов» и высоколиквидного, поделенного между немногочисленными бизнес-группами, в котором переход из одной в другую, мягко говоря, затруднен. Следствием подобной специфики обычно является кадровый карт-бланш — назначение на перспективную руководящую должность сотрудника, готового к вызову не на 100 процентов. В этих случаях CEO не только должен принять на себя риски, связанные с назначением, но и обеспечить плавную «доводку» навыков и компетенций новичка до необходимого уровня (собственными силами или с помощью приглашенных коучей).

После того, как команда набрана и работает, важно быть с ней откровенным и не скрывать проблем. Научитесь делиться сомнениями с членами «ближнего круга»: если вы будете делать хорошую мину при плохой игре, они быстро почувствуют подвох. Не менее важно, чтобы команда была единым целым. Члены команд, состоящих из выдающихся талантов, часто конфликтуют друг с другом и напоминают лодку, в которой каждый гребец следует своему собственному ритму — но при этом лодка стоит на месте. Чтобы грести вместе, держать ритм и двигаться с максимальной скоростью, необходимо установить приоритет для правильных процедур в команде.

Если команда менеджеров правильно подобрана и оптимально скоординирована, то компании зачастую почти не требуется вмешательство CEO, поэтому временной ресурс CEO можно потратить, например, на работу с госорганами или в отраслевых ассоциациях. Если в команде собраны высокоэффективные и взаимно дополняющие друг друга профессионалы, они, естественно, хотят быть независимым и процветать. Задача лидера — просто не мешать им.

**Личные консультанты: а поговорить?**

Роль CEO по определению изолирует его от коллектива. Руководители знают: когда вы занимаете высшую должность, все большее число людей начинают одобрительно смеяться вашим шуткам, и все меньшее — давать конструктивную обратную связь. Поэтому рядом всегда должны быть те, к кому можно обратиться за конфиденциальным советом или прямым вопросом, предполагающим правдивый ответ. Это своего рода персональные советники.

Подобную роль могут играть самые разные люди, начиная от давно работающего с CEO помощника и заканчивая ближайшими коллегами, руководителями других компаний, бывшими наставниками, друзьями или членами семьи. Все они выполняют разные функции. Помощник понимает все тонкости работы с CEO и помогает справляться с ежедневными нагрузками. Ближайшие коллеги знают и компанию, и стиль руководства — с ними можно обсудить ключевые решения. Для иных проблем есть внешние консультанты — бывшие сотрудники фирмы или руководители других организаций. Им не надо объяснять, что такое стрессы и одиночество на работе, они способны на глубокое сопереживание и дельный совет.

**Новое поколение лидеров: сквозь тернии к звездам**

На мой взгляд, у хорошего CEO не одна, а две должности: он одновременно руководитель и директор по персоналу. На меня всегда производят впечатление CEO компаний, уже отошедшие от дел, которые своей ключевой заслугой считают своих воспитанников, впоследствии ставших руководителями. Максимизация возможностей для лучших сотрудников — одна из ключевых целей на посту CEO.

Воспитание лидеров будущего требует времени, поэтому к процессу построения взаимоотношений между поколениями нужно приступать сразу. По опыту создания клиентских команд могу сказать, что процент молодых сотрудников в оптимально собранной руководящей команде достигает примерно 50%. Еще процентов 20 должны занимать сотрудники, пришедшие в фирму извне: они обеспечивают «команде мечты» новое мышление, опыт и уникальные точки зрения.

Назначение новых профессионалов на руководящие должности дает бизнесу импульс к развитию, но на этом пути могут возникнуть препятствия. Вам может показаться, что риск ошибиться в преемнике равен нулю, ведь вы знаете о членах своей команды все — их привычки, их сильные и слабые стороны, их семьи; Но нелишне будет напомнить: на любом повороте своей профессиональной карьеры потенциальный CEO может начать терять былой задор. Поэтому опытные руководители, сделав ставку на будущего «вождя», не перестают смотреть по сторонам в поисках альтернативного кандидата.

**Об авторе. Яков Сергиенко**— старший партнер консалтинговой компании McKinsey & Company.

# Что нужно знать о пинке под зад

**От редакции.** В 1950-х и 1960-х годах, изучая источники профессиональной мотивации, Фредерик Герцберг обнаружил феномен, который и по сей день ставит в тупик руководителей: то, что нравится людям в их работе, и то, что не нравится, лежит в разных плоскостях. Спросите людей, что их не устраивает на работе, и вы услышите про дурака начальника, нищенскую зарплату, неудобное рабочее место или идиотские порядки. Конечно, некомфортная обстановка у кого угодно может отбить желание трудиться. Но и идеальные условия не гарантируют большего усердия. Все дело в том, что людям нужна интересная работа, сложные задачи и ощущение ответственности. Это то, что действительно отвечает их потребности в профессиональном росте. Труды Герцберга оказали влияние на целое поколение ученых и руководителей, но, похоже, пока еще мало отразились на повседневной трудовой жизни — первостепенное внимание по-прежнему уделяется оплате и разного рода поощрительным мерам. Сколько статей, книг, речей и семинаров было посвящено злободневной теме «Как заставить подчиненного делать то, что вам нужно?»

Психология мотивации чрезвычайно сложна, и вопросов тут пока больше, чем ответов. Но это печальное обстоятельство ничуть не охладило энтузиазма, с которым встречают новые спасительные средства (тем более что часто они имеют научное происхождение). Так и предлагаемая вашему вниманию статья наверняка не подорвет веру в существование панацеи. Но поскольку высказанные в ней идеи опробованы во многих организациях, она поможет несколько изменить соотношение достоверного знания и догадок.

**Стимулирование методом Пинка**

Читая лекции, посвященные проблеме мотивации, я заметил, что слушатели мечтают о средстве быстродействующем и удобном. Поэтому начну с самого простого и практичного способа оказывать воздействие на сотрудников. Вам надо, чтобы подчиненный что-то сделал. Какой путь самый простой, надежный и прямой? Попросить? А если человек отказывается? Обратиться к психологу — пусть он выявит причину упрямства? Приказать? Но, похоже, подчиненный вас не понимает, и тогда приходится подключать специалиста по социальным связям, чтобы он помог вам разрулить ситуацию. Посулить денег? Нет нужды напоминать читателю, как сложно создавать систему поощрения и управлять ею. Научить? Однако тренинги дорого стоят. А вам нужен простой способ. Всякий раз среди слушателей оказывается руководитель — сторонник решительных мер, который кричит: «Дать хорошенько под зад!» И он прав. Самый надежный и убедительный способ заставить кого-либо что-либо сделать — пинок под зад (ППЗ). Существуют разные формы ППЗ, вот некоторые из них.

**Негативный физический ППЗ**

Его, понимая термин буквально, широко практиковали в прошлом. Он имеет три существенных недостатка: 1) неизящен; 2) его применение противоречит образу, который истово пестуют организации; 3) будучи физическим нападением, такой пинок напрямую стимулирует вегетативную нервную систему и тем самым нередко вызывает отрицательную реакцию: подчиненный может пнуть вас в ответ. Перечисленными обстоятельствами объясняется запрет на негативный физический ППЗ.

**Негативный психологический ППЗ**

Исследуя бесчисленные причины психологической уязвимости и корректные способы их устранения, психологи пришли на помощь тем, кто не может применять метод негативного физического ППЗ. «Он выбивает почву у меня из-под ног»; «Когда она говорит со мной, мне кажется, она имеет в виду что-то другое»; «Начальник вечно стоит у меня над душой» — эти обычные жалобы оказываются следствием применения негативного психологического ППЗ. У него несколько преимуществ по сравнению с негативным физическим ППЗ.

Во-первых, жестокость незаметна — кровотечение внутреннее. Во-вторых, поскольку негативный психологический ППЗ воздействует на высшие корковые центры головного мозга, в том числе центр торможения, вероятность физической реакции уменьшается. В-третьих, поскольку психологические мучения, которые человек способен вынести, практически безграничны, эффективность ППЗ возрастает во много раз. В-четвертых, инициатор ППЗ может сделать вид, что он ни при чем, и позволить нервной системе жертвы доделать за него грязную работу. В-пятых, практикующие этот метод получают удовлетворение, причем вид крови не портит им удовольствия (не все переносят это зрелище). В-шестых, если подчиненный пожалуется на вас, его всегда можно обвинить в паранойе — никто ведь не докажет, что нападение на самом деле имело место. Далее, к чему приводит метод негативного ППЗ? Если я пинаю вас с тылу (физически или психологически), то что происходит? Я толкаю (то есть мотивирую) вас, а вы двигаетесь. Значит, негативный ППЗ не мотивирует — он приводит в движение!

**Позитивный ППЗ**

Давайте исследуем мотивацию. Если я вам скажу: «Сделайте это ради меня или ради компании, и я за это обещаю вам деньги, повышение, все блага, какие только есть у нас в организации», заинтересует ли это вас? Большинство руководителей ответят мне: «Конечно». У меня годовалый шнауцер. Когда он был совсем маленьким, я, если мне надо было сдвинуть его с места, пихал его под попу. Теперь он уже умеет выполнять команды, и, чтобы он пошевеливался, я предлагаю ему какое-нибудь лакомство. Кто в этом случае заинтересованная сторона — я или пес? Шнауцер хочет косточку, но ведь это мне нужно, чтобы он сдвинулся с места. Опять-таки, я тут вдохновитель, а он — исполнитель. В этом случае я применяю все тот же ППЗ, только захожу спереди: тяну, а не толкаю. В распоряжении компании, желающей применять метод позитивных ППЗ, великое множество самых разных «пряников» (коль скоро речь идет о людях), которыми можно кормить подчиненных, чтобы заставить их вертеться.

**Мифы о мотивации**

Почему ППЗ не годится в качестве мотивации? Если я толкну собаку (спереди или сзади), она совершит некое действие. А что делать, если я хочу чтобы она это действие повторила? Подтолкнуть ее еще раз. Точно так же я могу «зарядить» человека и потом, когда он «разрядится», «зарядить» снова — но только если у него есть собственный «мотор» (лишь в этом случае мы можем рассуждать о побудительных мотивах). Тогда ему не нужен внешний стимул. Тогда ему самому хочется действовать. Помня об этом, пересмотрим некоторые варианты позитивных ППЗ, применяемых по отношению к подчиненным, дабы воздействовать на их служебное рвение.

**1. Сокращение рабочего дня**. Отличный способ повысить трудовой энтузиазм — отправить всех по домам! Последние 50 или 60 лет мы сокращали (официально или неофициально) рабочий день, и, похоже, постепенно приближаемся к «6,5-дневным выходным». Интересная вариация на эту тему — разработка программ отдыха в нерабочее время. Идея, видимо, состоит в том, что, играя вместе, люди заодно и работают. Но ведь те, кому хочется работать, стремятся работать больше, а не меньше.

**2. Повышение зарплаты.** Можно ли это рассматривать как мотивирующий фактор? Да, люди ждут очередного повышения. Некоторые придерживаются другого мнения: расшевелить лентяев, считают они, можно, лишь урезав им зарплату. Раз уж от повышения толку нет, то от понижения он точно будет.

**3. Дополнительные льготы и пособия.** По части предоставления пособий на все случаи жизни наши предприятия превзошли самые щедрые «государства всеобщего благоденствия». Я знавал одну американскую компанию, в которой какое-то время неофициально действовали «дополнительные пособия к ежемесячным пособиям». В США и так зарплата на четверть состоит из всякого рода пособий, а мы все еще ломаем голову — как бы нам мотивировать трудящихся. Такого еще не было: люди работают меньше, но получают больше и со всех сторон застрахованы от жизненных неурядиц, и эта тенденция необратима. Пособия и льготы не воспринимаются больше как награда, это — права. Шестидневная рабочая неделя — это негуманно; десятичасовой рабочий день — это эксплуатация; расширение медицинской страховки — хороший тон, а опционы — спасение духа американской предприимчивости. Если ассигнования не растут с каждым днем, людям кажется, что их организации деградируют. Когда компании начали понимать, что постоянными вливаниями лишь разжигают аппетит у людей и потакают их желанию работать поменьше, а получать побольше, они стали прислушиваться к корпоративным психологам, которые — в основном из общегуманистических, нежели научных соображений — критиковали бизнес за неумелое обращение с людьми. И тогда появился еще один вариант позитивного психологического ППЗ.

**4. Тренинг по межличностным отношениям.**Все стали осваивать, а нередко и на деле применять психологический подход к управлению людьми. В итоге появились дорогостоящие программы по межличностным отношениям, но остался все тот же вопрос: как внушить людям желание работать? Не обошлось и без перегибов. Тридцать лет назад достаточно было попросить: «Не плюйте, пожалуйста, на пол». Теперь ту же самую просьбу надо сопроводить тремя «пожалуйста» — только тогда подчиненный чувствует, что начальник психологически правильно обращается с ним. Когда стало очевидным, что тренингами желание работать не разжечь, появилось и объяснение неудачи: методисты или сами руководители внутренне не всегда до конца искренне настроены на вежливость. И тогда была разработана более совершенная методика Пинка.

**5. Тренинги по развитию сенситивности.** Вы сами себя понимаете? Вы уверены? Вы действительно доверяете другим? Точно, в самом деле? Вы и правда взаимодействуете? Честно? Как на духу? Сейчас зачинатели этой методики, пытаясь найти причину ее фиаско, утверждают, что виной всему люди, которые просто неспособны на самом деле правильно проводить занятия по развитию сенситивности. Осознав, что выгода, удобство и взаимные ППЗ дают только временные преимущества, менеджеры по работе с персоналом пришли к выводу, что это не они действуют неправильно, а подчиненные превратно истолковывают их действия. Открылось новое поле деятельности: испытания научно одобренных Пинков.

**6. Общение**. На сей раз к тренинговым программам привлекли специалистов в сфере межличностного общения, дабы они помогли трудящимся осознать, что делает для них руководство. Получили распространение совещания, доклады, инструктаж консультантов и тому подобные формы пропаганды пользы правильного общения. Но стимула к работе как не было, так и нет. И тут родилась мысль, что, возможно, руководители не слышат своих подчиненных. А значит, кто-то просто обязан был изобрести следующий тип Пинка.

**7. Обратная связь.** Руководители стали интересоваться моральным духом персонала, требовать отчетов о положении дел в этой сфере, предложений, программ по работе с группами. После чего начальники и подчиненные стали как никогда много общаться, но трудового энтузиазма не прибавлялось. Корпоративные психологи пересмотрели свои концепции, и теория межличностных отношений продвинулась еще на шаг вперед. В трудах некоторых ученых вдруг забрезжила истина. Люди, говорили они, хотят реализоваться. К сожалению, сторонники этой идеи затерялись среди специалистов по межличностным отношениям, и был разработан новый тип Пинка.

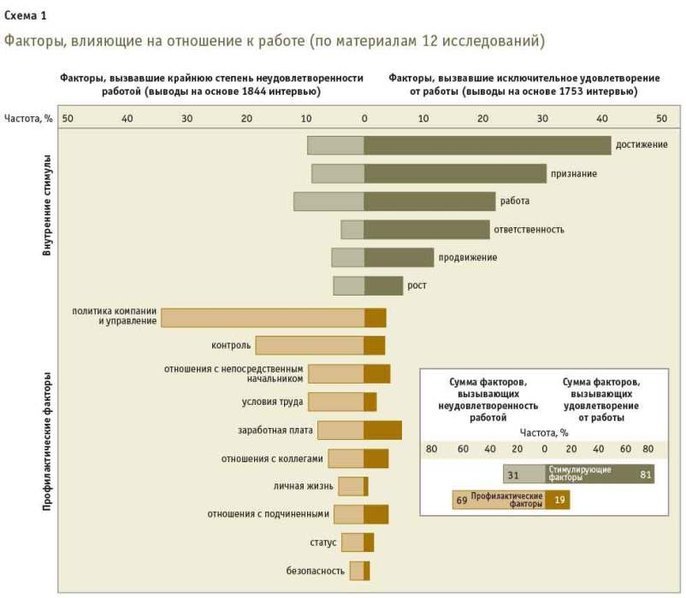
**8. Участие в общем деле.** Вероятно, теория подразумевает нечто иное, но в жизни этот тип ППЗ нередко сводится к чему-то вроде «нарисуйте ему глобальную картину». Допустим, рабочий на сборочном конвейере закручивает гаечным ключом 10 000 гаек в день. Оказывается, ему нужно объяснить, что он не просто закручивает гайки, а собирает «шевроле». Применялся и другой подход, его цель — дать людям «почувствовать», что конечный результат отчасти зависит и от них. Достижение само по себе не имело значения — важно было вызвать ощущение достижения. И все же трудовая инициатива пробуждаться не спешила. Зародилось подозрение: должно быть, работники нездоровы. Метод Пинка обогатился очередной разновидностью.

**9. Психологическое консультирование.** Применение этого типа ППЗ началось с эксперимента, проводившегося в 1930-х годах на одном из заводов Western Electric Company. Он должен был подтвердить, что производительность зависит от физических условий, в том числе от освещенности заводского конвейера, периодичности перерывов, продолжительности рабочего дня, способов оплаты. Однако оказалось, что на производительность куда сильнее повлиял моральный подъем, вызванный тем, что работавшие на конвейере люди ощущали себя объектом внимания исследователей и участниками эксперимента — так был открыт Хоторнский эффект (по названию завода). Никаких выводов о связи между условиями труда и производительностью труда нельзя было делать потому, что процедура наблюдения создавала необычную обстановку. Было также замечено, что чувства, которые испытывают люди, мешают им нормально работать. В этом случае консультирование и правда помогало работникам: беседуя с психологом и рассказывая о своих проблемах, ощущая внимание к себе, они лучше себя чувствуют. Несмотря на примитивность тогдашних методов психологической помощи, программа эта была обширной. Развитие метода приостановилось во время Второй мировой войны: тогда было решено, что все беды у организаций как раз из-за подобных программ. И все же психологическое консультирование, несмотря ни на что, сейчас возродилось, причем в самом изощренном виде. Увы, и оно нисколько не приблизило нас к разгадке секрета мотивации. Поскольку методом Пинка можно добиться лишь кратковременного оживления трудового энтузиазма, берусь предсказать, что стоимость этих программ будет неуклонно расти, а по мере того, как уже опробованные в деле позитивные ППЗ перестанут давать результаты, будут появляться все новые их варианты.

**ППЗ vs. интерес**

Попробуем чуть изменить вопрос: каким образом вы заряжаете подчиненных энергией? Прежде чем перейти к теоретическим и практическим соображениям, я хотел бы вкратце изложить свою теорию профилактики и стимулирования. Основана она на изучении трудовой жизни инженеров и бухгалтеров. Полученные мною данные, подтвержденные выводами других исследований, показывают, что факторы, вызывающие удовольствие от работы (и желание работать), в корне отличаются от факторов, вызывающих неудовлетворенность (см. схему 1). Поскольку (в зависимости от того, о чем идет речь — об удовлетворенности или неудовлетворенности) учитываются разные факторы, то получается, что эти два чувства не противоположны друг другу. Противоположностью удовлетворенности работой будет не неудовлетворенность, а скорее отсутствие удовлетворенности; значит, противоположностью неудовлетворенности — не удовлетворенность, а отсутствие неудовлетворенности.

Тут возникает проблема смыслового свойства: мы привыкли думать, что слова «удовлетворенность» и «неудовлетворенность» — антонимы, иначе говоря, то, что не приносит удовлетворения, должно создавать чувство неудовлетворенности, и наоборот. Но применительно к поведению людей на работе речь идет о чем-то большем, чем игра слов, — о двух разных человеческих потребностях. Одна проистекает, видимо, из биологической природы человека. Это заложенное в нас стремление избежать боли, которую может причинить внешняя среда, плюс инстинкты, вызываемые основными биологическими потребностями. К примеру, голод, один из основных инстинктов, заставляет нас зарабатывать деньги, в результате чего деньги становятся стимулом. Другая же потребность имеет отношение к присущему только человеку качеству — способности достигать цели, брать новые высоты и благодаря этому психологически расти. Как удовлетворить эту потребность на производстве? Обеспечивать человека работой, которая способствует его психологическому росту. А как избежать боли, которую может причинить внешняя среда? Приспосабливаться к условиям работы. Факторы роста, или стимулирующие факторы, напрямую связаны с работой. Это достижение, признание вследствие этого достижения, сама работа, ответственность, профессиональный рост, карьера. Факторы, позволяющие избежать боли, профилактические факторы, то есть все те же ППЗ — внешние по отношению к работе. Это политика компании и методы руководства, контроль, отношения в коллективе, условия работы, заработная плата, статус и безопасность. Факторы, определяющие состояния удовлетворенности и неудовлетворенности работой (выявленные на основе историй 1685 человек), отражены на схеме 1.



Мы видим, что факторы роста оказываются главным источником удовлетворенности, а неудовлетворенность порождается прежде всего ППЗ, или профилактическими факторами. В числе опрошенных (их истории изучались во время 12 исследований) были менеджеры низшего звена, работающие женщины, бывшие начальники, технический персонал больниц, контролеры на производстве, сиделки, заведующие продовольственными складами, военные, инженеры, ученые, домохозяйки, учителя, лаборанты, бухгалтеры. Их просили вспомнить, что особенно нравилось им в работе или, наоборот вызывало неудовлетворенность. На схеме их ответы приводятся в процентном отношении к абсолютно «позитивным» и абсолютно «негативным» факторам (если в сумме получается больше 100%, значит, один фактор «тянет» за собой другой: например, продвижение по службе часто связано с ответственностью). Вот типичный ответ — речь идет об отрицательном опыте: «Я чувствовал себя ужасно, потому что не справлялся с работой». А типичный ответ о позитивном событии, связанном с политикой компании, звучал примерно так «Я был счастлив, когда реорганизовали отдел, потому что мне не надо было больше сдавать отчеты одному кретину, которого я терпеть не мог». Как показано в правой нижней части схемы 1, удовлетворенность работой определяли в основном стимулирующие факторы — их 81%. А недовольство вызвали главным образом профилактические — 69%.

**Вечный треугольник.** Существуют три основных принципа управления персоналом. Первый — организационный — строится на убеждении, что человеческие потребности либо слишком иррациональны, либо слишком изменчивы и зависят от конкретных ситуаций и что управление персоналом должно быть практичным, подчиненным одной цели — выполнению конкретных задач. Если работа каждого налажена правильно, то и организационная структура будет разумной, и отношение к работе самым благоприятным. Второй подход, назовем его инженерно-промышленным, основан на том, что человечество склонно рассматривать мир как механизм и подчиняться экономическим стимулам, а значит нужно каждого настраивать на максимально эффективный процесс работы — именно это лучше всего отвечает нашим потребностям. Задача менеджеров по персоналу — придумать оптимальную систему поощрений и создать такие условия работы, при которых рабочая сила использовалась бы с наибольшей отдачей. Считается, что в этом случае создается адекватная организационная структура и формируется надлежащее отношение к работе. При третьем — поведенческом — подходе на первый план выходят настроение коллектива, отношение к своему делу каждого отдельного человека, общественный и психологический климат. Сторонники этого подхода особо выделяют некоторые профилактические и стимулирующие факторы. Они считают, что людей нужно обучать межличностному взаимодействию, чтобы привить им здоровое отношение к труду, а в организации создать атмосферу, базирующуюся на общечеловеческих ценностях. Правильный подход гарантирует эффективную работу и разумную организационную структуру.

По поводу общей целесообразности первого и второго подходов ведутся нескончаемые дебаты. Вроде бы оба позволили достичь очевидных успехов. Но для корпоративных психологов, исповедующих третий подход, самым больным вопросом всегда был такой: как оценить издержки, вызванные личными проблемами работников, которые проявляются, к примеру, в текучести кадров, прогулах, браке, нарушении правил безопасности, забастовках, ограничении объемов производства, повышении заработной платы и увеличении дополнительных льгот и постепенно оборачиваются для организации все большими расходами? Помимо всего прочего, корпоративные психологи не могут представить убедительные доказательства того, что их метод действительно совершенствует управление персоналом. Согласно теории профилактики и стимулирования рабочий процесс будет обогащаться, если эффективно использовать людей. Делаются первые попытки добиваться большей трудовой отдачи за счет стимулирующих факторов — это еще не развитое направление называют «обогащением рабочего процесса». (От прежнего термина «расширение рабочего процесса» лучше отказаться: он ассоциируется с прошлыми ошибками, вытекавшими из непонимания проблемы. Обогащение рабочего процесса позволяет персоналу психологически расти, тогда как расширение всего лишь влияет на структуру процесса.) Поскольку научное обогащение рабочего процесса — направление совсем новое, в этой статье излагаются принципы и практические шаги, которые недавно были предложены после нескольких успешных экспериментов.

**Рабочая нагрузка.** Пытаясь обогатить отдельные виды деятельности, руководители порой добиваются того, что вклад каждого отдельного работника лишь сокращается, хотя логичнее было бы создавать такие условия, чтобы люди могли профессионально расти, выполняя работу, к которой они привыкли. Подобная ошибочная политика— я называю ее горизонтальной рабочей нагрузкой (в противоположность вертикальной нагрузке, или приданию стимула) — характерна для устаревших программ расширения рабочего процесса. Эта экстенсивная рабочая нагрузка лишь усугубляет бессмысленность работы.

Вот некоторые примеры такого подхода и его следствий.

* Увеличение нормы выпуска продукции. Сейчас рабочие закручивают по 10 000 болтов в день, но не факт, что им удастся закручивать по 20 000. Как мы знаем, умножение на ноль дает ноль.
* Прибавление еще одного бессмысленного задания к уже существующему — как правило, имеется в виду какая-нибудь писанина. В этом случае мы прибавляем к нолю ноль.
* Выполнение видов деятельности, нуждающихся в обогащении. То есть какое-то время помоем посуду, потом займемся чисткой столового серебра. Тут мы подставляем ноль вместо ноля.
* Отмена самой сложной части задания. Эта мера позволила бы работнику выполнить основную часть менее сложных задач. Сторонники инженерно-промышленного подхода надеются создать таким образом у людей ощущение достижения, хотя по сути этот подход равнозначен вычитанию. Типичные виды горизонтальной нагрузки — зачастую результат титанических умственных усилий, и предпринимаются эти усилия для того, чтобы решить задачу обогащения рабочего процесса. Принципы вертикальной нагрузки разработаны еще не полностью и выглядят пока довольно общо (некоторые соображения приведены во врезке «Принципы вертикальной нагрузки»).

**Удачный опыт.** Вот пример успешного эксперимента по обогащению рабочего процесса. Он показывает, сколь велика разница между нагрузкой горизонтальной и вертикальной. Объектом изучения были служащие из отдела по связям с акционерами в очень крупной корпорации. Судя по тому, как тщательно отбирали и готовили людей, им предстояла очень сложная и ответственная работа. Но почти все показатели, связанные с производительностью и отношением к труду, были низкими, а опрос подтвердил, что работа сложная и ответственная только на словах. Обогащение рабочего процесса началось с рассчитанного на полгода эксперимента. Предстояло обогащать рабочий процесс одной из групп, и делалось это в соответствии с принципами, описанными во врезке «Принципы вертикальной нагрузки». Контрольная группа продолжала работать как обычно. (Еще были сформированы две «непричастные» группы для определения Хоторнского эффекта, согласно которому производительность труда и отношение к работе изменяются только потому, что люди чувствуют себя в центре внимания. Результаты эксперимента в этих группах мало чем отличались от результатов контрольной группы, поэтому в статье они не рассматриваются.) Профилактические факторы (ППЗ) для всех участников эксперимента остались прежними, если не считать обычной в подобных случаях денежной надбавки. Первые два месяцы работа экспериментальной группы постепенно изменялась благодаря стимулирующим факторам: из семи, перечисленных во врезке «Принципы вертикальной нагрузки», в неделю вводился примерно один. Через полгода оказалось, что члены экспериментальной группы обогнали своих коллег из контрольной группы по производственным показателям и, кроме того, стали проявлять больший интерес к работе, меньше прогуливать, а впоследствии значительно быстрее продвигаться по службе.



На схеме 2 видно, как изменялась производительность труда в феврале и марте (до эксперимента) и во время эксперимента (изменения отмечали в конце каждого месяца). Показатель качества работы отдела по связям с акционерами учитывал качество писем, в том числе точность информации, и оперативность ответов на запросы. В конце каждого месяца выводился показатель текущего месяца — как среднее арифметическое показателей трех последних месяцев. Это значит, что если бы показатели двух предыдущих месяцев были низкими, то и показатели текущего были бы невысоки и отделу было бы сложно улучшить качество своей работы. До начала проекта показатели экспериментальной группы были низкими и продолжали снижаться еще какое-то время после введения стимулирующих факторов, видимо из-за неуверенности работников.Но на третий месяц производительность улучшилась и вскоре достигла высокого уровня.

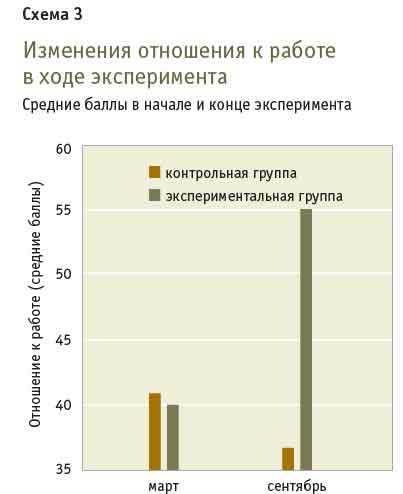


Схема 3 показывает, как относились к работе обе группы в конце марта, когда был введен первый стимулирующий фактор, и потом в конце эксперимента— в сентябре. Сотрудники должны были ответить на 16 вопросов, так или иначе связанных с мотивацией. Например: «Есть ли у вас на работе возможность сделать что-то стоящее?» Ответы оценивались по пятибалльной шкале, максимально можно было набрать 80 баллов. Членам экспериментальной группы работа стала казаться более интересной, а отношение к работе в контрольной группе осталось прежним. Как изменилась работа сотрудников отдела по связям с акционерами?



**Как обогатить рабочий процесс**

Теперь, когда мы знаем, как идея стимулирования выглядит на деле, перечислю, что нужно делать руководителям, дабы подстегнуть трудовой энтузиазм подчиненных.

Выберите виды деятельности, для которых характерны следующие особенности: а) затраты на организацию производства по новому принципу не слишком высоки; б) труд считается непрестижным; в) профилактические меры обходятся слишком дорого; г) производительность труда особенно зависит от мотивации.

Убедите себя, что эти виды деятельности можно изменить. Руководители обычно считают, что суть трудового процесса — нечто неизменное, а значит, у них остается единственное средство — поощрять людей.

Проведите мозговой штурм и составьте список мер по обогащению рабочего процесса, не обращая на этом этапе внимания на их практическую применимость.

Вычеркните из этого списка предложения, предполагающие не стимулирование, а ППЗ.

Вычеркните банальности вроде «предоставить сотрудникам больше ответственности» — на деле этим советам следуют редко. Слова «ответственность», «рост», «достижение» — это лирика, и больше всего они подходят для патриотических корпоративных гимнов. Это старая проблема — верность государственному флагу важнее, чем вклад в процветание родины, то есть форма важнее содержания.

Вычеркните из списка предложения, предполагающие горизонтальную рабочую нагрузку.

Избегайте прямого участия в процессе обогащения работников, деятельность которых надо обогащать. Их инициативы, касающиеся изменений, конечно, нужно учитывать, но помните, что преобразования они подменят другой деятельностью — выстраиванием отношений с начальниками, новыми сослуживцами и т. д., которая даст им лишь ложное ощущение участия в улучшении работы. Работу необходимо изменить, и желание заниматься ею может появиться только в том случае, если она станет интересной, а не потому, что дает ощущение причастности — так можно добиться лишь кратковременного эффекта.

Начиная обогащение рабочего процесса, сформируйте хотя бы две группы: экспериментальную, которую будут систематически стимулировать, и контрольную, в работе которой все остается по-прежнему. До и после введения изменений необходимо проводить тесты на профпригодность и отношение к работе, чтобы определить эффективность программы обогащения рабочего процесса.

Будьте готовы к тому, что поначалу производительность труда в экспериментальной группе снизится.

Вероятно, ваши непосредственные начальники проявят беспокойство (вызванное страхом, что из-за перемен их подопечные станут хуже работать) и даже враждебно отнесутся к вашим инициативам. Враждебность появится, когда подчиненные начнут брать на себя ответственность, ведь начальники считают это своей личной привилегией. Да и чем заниматься руководителю, если ему некем будет руководить?

Однако после успешного окончания эксперимента начальники обычно берут на себя новые контролирующие и руководящие функции. Прежде они их отрицали, потому что все время только и делали, что следили за подчиненными. Приведу пример: в одном отделе крупной химической компании линейные менеджеры наблюдали за работой лаборантов. Теоретически они отвечали за их подготовку и должны были оценивать их работу, но на самом деле занимались этим лишь формально. После проведения программы по обогащению рабочего процесса, в ходе которой менеджеры не были лишь пассивными наблюдателями, они стали действительно вникать в работу своих подчиненных и руководить их подготовкой. Так называемый ориентированный на человека стиль руководства сложился не в результате повышения квалификации руководителей, но благодаря изменению характера работы.

Обогащение рабочего процесса должно быть не разовым мероприятием, а постоянной задачей руководства. Первые положительные результаты проявятся не скоро.

Это объясняется несколькими причинами.

* Надо поднять трудовую деятельность на такой уровень, чтобы потребность человека в работе соответствовала его квалификации.
* Надо, чтобы люди, которые еще не реализовали полностью свой потенциал, могли бы сделать это и заслужить повышение по службе.
* Стимулирующие факторы, в отличие от ППЗ, оказывают более продолжительное воздействие на отношение людей к работе.

Возможно, рабочий процесс придется снова обогащать, но профилактические меры необходимо применять чаще. Не все виды деятельности можно обогатить, да и не всегда это нужно делать. Но если бы организации тратили на обогащение рабочего процесса хотя бы часть времени и денег, выделяемых на профилактические меры, то они добились бы больших экономических успехов и подняли бы трудовой энтузиазм своих работников на невиданный прежде уровень. А именно этого бизнес и общество ждут от управления персоналом.

Доводы в пользу обогащения рабочего процесса можно свести к следующему: если у вас есть люди и работа для них, используйте их. Если вы не можете использовать их на этой работе, избавьтесь от них — либо наняв новых, либо автоматизировав производство. А если вы не можете ни использовать их, ни избавиться от них, то вам придется решать проблемы мотивации.

**Об авторе. Фредерик Герцберг** — на момент написания статьи почетный преподаватель менеджмента в университете штата Юта в Солт-Лейк-Сити, заведующий кафедрой психологии в Case Western Reserve University в Кливленде. Автор книги «Работа и природа человека» (Work and the Nature. World, 1966).

# Быть хорошим боссом в плохие времена

Роберт Саттон

Сейчас несладко приходится всем начальникам. Страх и панические настроения воцарились не только на финансовых рынках, но и на рабочих местах. Несколько недель назад руководитель фирмы, оказывающей профессиональные услуги, рассказывал мне, как это было ужасно — уволить 10% своих сотрудников и чего ему стоило утешать и подбадривать оставшихся. Тогда я попросил нашего общего знакомого, директора производственной компании, морально поддержать страдальца и вытащить его из депрессии, и тот бросился на помощь. Но прежде признался, что и у него все не слава богу: он тоже едва оправился после проведенного 20-процентного сокращения персонала. То, что они оба оказались в одном и том же непростом положении, — не случайно. Беда мало кого обошла стороной. Даже на предприятиях, славящихся своей человечностью, начальникам приходится резать по живому. В рейтинге Fortune за 2009 год NetApp (Network Appliances) заняла первое место в категории «Лучшее место работы». А уже спустя месяц после оглашения результатов рейтинга компания объявила, что сокращает 6% своих сотрудников. Google, у которой, согласно Fortune, был самый высокий рейтинг в 2008 году, пришлось расстаться с сотнями своих специалистов. Да, начальникам сейчас не позавидуешь, и не только потому, что им приходится выставлять людей на улицу. Там, где еще никого не уволили, все так или иначе этого ждут, а постоянный страх не может не травмировать. Один гендиректор ИТ-компании, понимая это, письменно уведомил персонал, что фирма не только не планирует никаких увольнений, но и намерена на будущий год принять много новых сотрудников. И вот что он говорит: «Как бы я ни расписывал наше прекрасное положение, меня все равно спрашивают: когда нач­нутся сокращения?» Допустим, за место можно не бояться, но и прочие неприятности — уменьшение зарплат и премий, сокращение бюджетов, закрытие проектов — многими воспринимаются очень болезненно. В результате начальники — и вы, быть может, в их числе — вдруг оказываются в ситуации, к которой они совершенно не подготовлены. Все, что они знают и умеют, накапливалось и совершенствовалось в годы экономического роста. Дальнейшее же зависит от ответа на один непредвиденный вопрос: как управлять людьми, когда все вокруг заражены страхом, когда вовсю бушует ураган, а впереди — километры сплошных ухабов? На такую работу ­управленцы в большинстве своем не подписывались, и не все из них окажутся на высоте. Эта статья адресована тем, кто хочет проявить себя с лучшей стороны в непростой ситуации. Преж­де всего, она помогает понять, почему так трудно быть хорошим начальником; кроме того, она объясняет, что именно делают лучшие из руководителей в трудные времена.

**Двухголовое чудовище**

Давайте начистоту: быть хорошим начальником всегда непросто, даже когда с экономикой все благополучно, — отчасти потому, что неравенство людей в системе власти само по себе не может не порождать разного рода перекосов. Выводы исследований подтверждают то, о чем многие и без того давно знают: что власть развращает, что люди, получившие ее, обычно становятся более эгоцентричными, невнимательными к тому, чего хотят, что делают и что говорят другие. Но ситуация усугубляется еще и тем, что слова и дела замкнутого на себя начальника оказываются предметом самого пристального внимания его подчиненных. Взаимонепонимание, ошибки и претензии обеих сторон, сплетаясь, порождают этакое двухголовое чудовище. Чтобы оно не портило вам жизнь, нужно как следует его изучить. Начнем с первой «головы» (с того, что начальники склонны игнорировать мнение подчиненных) и обратимся к так называемому опыту с печеньем, который в 2003 году описали психологи Дейчер Келтнер, Дебора Грюнфельд и Кэмерон Андерсон. Студентов разбивали на команды по три человека. Каждую команду просили составить небольшой документ, причем двоих произвольно назначали исполнителями, а третий должен был оценивать их работу и решать, сколько за нее платить. То есть двое становились как бы подчиненными третьего. Через полчаса экс­периментатор приносил тарелку с пятью печеньями. Наступал долгожданный перерыв — а на самом деле, кульминационный момент эксперимента. Предполагалось, что по­следнее печенье никто не возьмет; так и было. Этого не позволяла элементарная воспитанность. Но как насчет четвертого? Его вроде бы можно взять, не создавая неловкой ситуации, но кому оно достается? Оказывается, даже малейшее неравенство сказывается на поведении людей. «Начальники» не только норовили взять четвертое печенье, но и почему-то вели себя неприлично: разговаривали с набитым ртом, сорили крошками. Этот небольшой остроумный эксперимент замечательно подтверждает устойчивый вывод многих научных исследований. Когда люди, какими бы они ни были, обладают властью и могут командовать другими, они (1) больше всего внимания уделяют собственным желаниям и потребностям; (2) становятся глухими и слепыми к потребностям, желаниям и действиям других; (3) ведут себя так, словно правила существуют для кого угодно, кроме них самих. Что особенно неприятно, многие начальники, можно сказать, отравлены властью. Они мнят, будто знают обо всем, что творится у них в организации (хотя часто даже не догадываются о каких-то очень важных вещах). Этот недуг — эффект высокого положения — проявляется в представлении, согласно которому начальник знает все, что нужно знать, раз уж он стоит над другими. А что же подчиненные? Они тратят очень много энергии на то, чтобы не упустить из виду малейшего, даже самого невинного шага начальника, чтобы истолковывать его действия и всячески по этому поводу переживать. То, что так ведут себя животные, известно давно. Ученые, изучавшие бабуинов, подсчитали: рядовой член стаи бросает взгляд на вожака — посмотреть, что тот делает, — каждые 20—30 секунд. Люди, конечно, не поглядывают по два-три раза в минуту на начальника, но и в человеческих коллективах учеными зафиксирован подобный перекос. Вот что говорит психолог Сьюзен Фиске: «В организационной иерархии внимание направлено вверх. Секретари знают о своих начальниках больше, чем начальники о них; аспиранты больше знают о своих научных руководителях, чем руководители о них». Все потому, что «люди настроены на тех, кто проверяет результаты их работы; пытаясь предсказать, что с ними произойдет, а возможно, и повлиять на будущее, они собирают информацию об облеченных властью». Известно также, что подчиненные чаще всего наб­людаемые ими действия начальника трактуют в негативном ключе. По сообщениям Келтнера и его коллег, если руководитель совершает некий неоднозначный поступок — когда подчиненные не могут толком понять, хорошо это для них или плохо, — то скорее всего они решат, что это сулит им неприятности. Другие исследования показывают, что когда ниже­стоящие чувствуют угрозу со стороны вышестоящих, они отвлекаются от работы. Им нужно понять, что же происходит, избавиться от страха и тревоги, а потому они лезут в интернет, надеясь найти там ответы на свои вопросы, либо вместе бесконечно строят догадки, сплетничают и жалуются друг другу на начальников. Работа в результате страдает. И в самые спокойные времена начальники частенько попадают в лапы двухголового чудовища. А уж когда бушует кризис, обе стороны подливают масла в огонь. Так что вам это не кажется: во время экономического спада быть руководителем и правда труднее. Вам достается больше, чем обычно, и, чтобы выдержать огромное напряжение, эмоционально вы закрываетесь от подчиненных, начинаете не менее пристально, чем они за вами, следить за собственным руководством и, уйдя в себя, сражаетесь там со своими страхами. Подчиненные чувствуют приближение грозы и еще внимательнее смотрят за вами, стараясь понять, что их ждет. Страхи смутных времен чаще оправданы, чем вымышлены, и поражают они всех без разбора. Все — люди, у всех — свои слабости, заскоки, уязвимые места. В распоряжении же начальника остаются прежние средства, и они не всегда спасают. Как не оказаться жертвой двухголового чудовища? Почаще напоминайте себе, что надо думать не только о себе, но и о подчиненных, сочувствовать их проблемам и тревогам. Начальники, которым это удается, знают, что в период трудностей людям особенно важно понимать, что происходит вокруг, предвидеть и контролировать ход событий, ощущать сочувствие к себе. Первые три потребности мы описали с моим наставником Робертом Каном в 1987 году в научной работе, посвященной хорошим и плохим руководителям, которых нам довелось наблюдать на Среднем Западе во время глубокого экономического спада. Через несколько лет мой коллега Джеффри Пфеффер помог мне выявить четвертую потребность как самостоятельное и не менее важное противоядие корпоративному стрессу.

**Предсказуемость**

Предсказуемость — настолько важный фактор в нашей жизни, что значение его невозможно переоценить, и это многократно подтверждали выводы научных исследований. Самое известное из них в свое время провел Мартин Селигман, автор теории «выученной беспомощности» и гипотезы сигнала безопасности. Если можно предсказать угрозу, то точно так же можно предсказать и ее отсутствие. В таком случае человек знает, когда ему незачем тревожиться, а когда нужно быть начеку. Именно в этом Селигман видел назначение сирен воздушной тревоги, которые звучали в годы Второй мировой войны в городах Европы. Люди настолько доверяли этим сигналам, что, когда сирены молчали, спокойно занимались своими делами. Правоту Селигмана подтвердили результаты других исследований, во время которых ставились опыты над животными: одни, перед тем как их ударяли током, получали предупреждающий сигнал, а другие нет — они-то, не зная, когда произойдет неприятность, пребывали в постоянном беспокойстве. Организации — а они тоже подвергаются самым разным ударам вроде массовых увольнений — в этом отношении ничем не отличаются от нас с вами. Если вы заранее, без утайки расскажете людям, как, по вашему представлению, будут развиваться события (касательно каждого в отдельности, их подразделений и организации в целом), то, когда самое неприятное действительно произойдет, они уже морально будут готовы к этому и им будет легче преодолеть черную полосу. Важно и то, что они будут выходить из состояния внутреннего напряжения в период, когда сигналы об опасности не поступают. Эта мысль подвигла генерального директора одной некоммерческой организации обратиться к сотрудникам и подробно расписать им возможный сценарий: что будет, если в течение определенного времени положение дел на рынке акций не улучшится и не восстановится поток благотворительных взносов. Но, морально готовя людей к безрадостному будущему и к вполне реальной возможности лишиться работы, он четко заявил: в ближайшие три месяца никого не уволят. А в другой компании, наоборот, руковод­ство предпочло разом уволить больше людей, чем нужно было в тот момент, только ради того, чтобы побыстрее покончить с этим болезненным мероприятием и не подвергать людей пытке неизвестностью. Зато сразу же было объявлено, что на следующие полгода никаких сокращений не планируется. Чем больше предсказуемости, тем меньше хаоса. Конечно, всем порой хочется неожиданности и новизны. Каждый из нас в какой-то момент начинает тяготиться однообразием. Но это не тот случай. Нужно уметь предвидеть, что вашим сотрудникам покажется новым, а что — набившим оскомину, что — справедливым, а что — нет, и это зависит от того, с чем они сталкивались в вашей организации в прошлом. Мы все быстро привыкаем к хорошему, и, к сожалению, чем лучше у вас обращались с людьми в спокойные времена, тем больнее для них будут массовые увольнения, сокращения зарплат и прочие потрясения. Компания Advanced Micro Devices гордилась тем, что принципиально никого не увольняла, и считала, что в руководстве фирм, которые шли на это, сидят сплошь «недальновидные мизантропы». И вот в 1986 году ей пришлось объявить о сокращении штата. Негодование и отчаяние сотрудников многим тогда показались чрезмерными. Столь же бурную реакцию вызвали и увольнения в других гуманных компаниях — Levi-Strauss и Hewlett-Packard. Между тем, компании, в которых о людей вытирали ноги, считая их не более чем статьей расходов, без каких-либо душевных терзаний вышвыривали на улицу «излишки рабочей силы» при первых же признаках кризиса. Но в конце концов, ничего другого люди от них и не ждали. В 2006 году Кристофер Зацик и Родерик Айверсон изучали предприятия Канады — в общей сложности 3080 организаций. Как оказалось, увольнения сильнее всего подточили производительность компаний, в которых пестовалась культура коллегиальности, то есть там, где у сотрудников было больше ответственности, больше прав принимать решения, где с ними старались обращаться лучше, чем в организациях с жестким иерархическим устройством. Кроме того, как выяснили Зацик и Айверсон, заметнее всего пострадала производительность в тех некогда «просвещенных» компаниях, которые дважды обманули ожидания своих людей: там не только начались массовые сокращения, но были отменены прежние демократические порядки. Готовы ли люди перетерпеть неурядицы, взять на себя большую ношу или, наоборот, будут испытывать негодование и тревогу — это зависит не только от объективных обстоятельств; важно, нет ли расхождения между тем, на что они рассчитывают и что получают в действительности.

**Понимание**

Говоря о потребности в предсказуемости, мы имеем в виду, что нужно более или менее ясно представлять себе, что произойдет и когда. Потребность же в понимании проявляется в желании знать, почему это случится и как. Главное правило тут такое: если вы намереваетесь изменить устоявшийся порядок вещей, нужно заранее и как можно подробнее объяснить людям, зачем это делается и как отразится на их жизни и работе. Совет этот взят не с потолка, а тоже основан на выводах психологического исследования. Согласно ему, люди обычно отрицательно воспринимают события, подоплека которых им непонятна. Эта реакция столь устойчива, что лучше дать объяснение, рискуя даже вызвать неудовольствие слушателей, чем не дать вовсе — если, конечно, ваши слова будут убедительны. Хорошие начальники знают, что если коллектив большой, то одного сообщения недостаточно — не все могут с ходу уяснить суть ваших доводов. Я уже упоминал директора ИТ-компании, сотрудники которой ждали сокращений, даже когда ее дела шли в гору. Он не ограничился одним выступлением перед персоналом, а повторял свою мысль снова и снова и пытался донести ее всякими разными способами. «Мы всем и каждому показали выписку с нашего банковского счета, — говорил он мне, — чтобы было понятно, где лежат наши деньги и насколько надежно наше финансовое положение». Когда дела расстроены и люди напуганы, достучаться до них, внедрить в умы новую идею или укоренить новые правила работы особенно трудно. Ваша задача как начальника — говорить так, чтобы подчиненные — а они сейчас сбиты с толку, угнетены и болезненно воспринимают любые новости — услышали вас, то есть просто и конкретно, повторяя одно и то же по многу раз. Как вели себя бортпроводницы самолета, который аварийно приземлился на воду Гудзона, столкнувшись со стаей гусей? Когда отказали оба двигателя и лайнер начал терять высоту, они твердили в унисон: «Обхватите голову, нагнитесь как можно ниже, не вставайте». Начальникам во время кризиса следует уверенно отдавать столь же четкие команды. Братья Чип и Дэн Хит в своей книге «Made to Stick» объяснили, что по многим установленным наукой причинам люди обычно подчиняются подобным приказам. Лучшие руководители из тех, кого я знаю, к тем же выводам приходили по собственному опыту. К их числу принадлежит Алан Лафли, человечный, мудрый и очень грамотный гендиректор Procter & Gamble. Он любит говорить: все должно быть просто, как дважды два. Помните: вы можете несколько часов тщательно подбирать слова, сочиняя электронное письмо, чтобы все ваши подчиненные понимали, что происходит и что им нужно делать, но и тогда найдется кто-нибудь, кто лишь взглянет краем глаза на ваше послание и так разволнуется, что суть до него так и не дойдет. Подо­зреваю, что Лафли до смерти надоело повторять некоторые свои простые, как дважды два, мысли. Но он умен и знает: всегда есть не усвоившие его слова. А те, кто слышит их в десятый раз, только убедятся, что он действительно имеет в виду то, что говорит. Повторение — мать учения, и если ваши слова еще не набили оскомину вам самому, значит, вы не слишком усердно повторяете их или говорите слишком замысловато.

**Контроль над событиями**

Никто, делая карьеру, не хочет остаться у разбитого корыта. Цель как раз в том и заключается, чтобы преуспеть и обрести влияние. Потому-то, если человек оказывается в обстоятельствах, изменить которые ему не дано, он падает духом. В трудных экономических условиях ни один начальник не в силах дать людям возможность самим решать, что и как должно измениться в их положении, но важно сделать все, чтобы от них хотя бы отчасти зависело, как и когда произойдут эти изменения. Во времена потрясений хороший руководитель найдет способ устроить много шуму даже из пустяковых успехов. Вот что пишет в своей ставшей уже классической статье «Small Wins» Карл Уэйк, специалист по корпоративной психологии: сталкиваясь с проблемой, кажущейся непреодолимой, мы приходим в ужас и цепенеем. Но если ту же проблему разбить на части, которые выглядят не так уж и страшно, мы беремся за работу, веря, что справимся. Один руководитель бедствующей компании недавно затеял масштабную программу по наращиванию сбыта; ее благоприятный исход позволит повысить зарплаты, а неблагоприятный может обернуться массовыми увольнениями, если, конечно, компания вообще уцелеет. Директор все поставил на кон. Грандиозность его плана могла бы вогнать в ступор и без того нервничавших людей. Но, чтобы люди не испугались неподъемной задачи, он сразу же попросил всех написать, на отдельных бумажках, какие конкретные действия надо совершить, чтобы грамотно провести акцию. Далее, вместе со всеми он наклеил бумажки на доску: «легкие» задачи слева, «трудные» — справа. Легких оказалось больше половины, на решение каждой понадобилось бы несколько дней. Затем директор спросил, кто хотел бы отвечать за легкие задачи, и велел добровольцам после завершения работ отчитаться перед остальными участниками акции по электронной почте. За следующую неделю дела существенно продвинулись, а бодрые рапорты о выполнении заданий не только развеяли общее беспокойство, но и сплотили людей, заставили их поверить в успех всего предприятия.

**Сочувствие**

В трудные времена общие экономические результаты предприятия зависят и от того, ощущают ли люди, что начальство сочувствует им, или нет. Веские тому доказательства приводит Джеральд Гринберг, преподаватель менеджмента Университета штата Огайо. Гринберг изучал работу трех почти одинаковых заводов на Среднем Западе — все они принадлежали одной компании. Руководство двух (выбранных произвольно), после того как фирма не получила крупный контракт, объявило о временном, на два с половиной месяца, 15-процентном сокращении зарплаты. Топ-менеджер, сообщавший эту новость на одном из этих заводов, был предельно краток. Изложив главное, он заявил: «Я отвечу на один-два вопроса — потом мне надо на самолет, у меня сегодня еще одно собрание». На другом заводе руководитель все подробно объяснил, извинился перед людьми и выразил искреннее сожаление по поводу вынужденной меры. Целый час он отвечал на вопросы сотрудников, а их интересовало, почему надо сокращать зарплату, кто пострадает и что могли бы сделать они сами, чтобы помочь себе и заводу. Гринберг обнаружил, например, прямую связь между поведением руководителей и уровнем воровства на заводах. Там, где зарплаты остались прежними, этот уровень на протяжении всех десяти недель составлял 4%. На заводе, где людей просто поставили перед фактом, он вырос до 9%, а там, где с сотрудниками поговорили по-человечески, — только до 6%. Когда зарплаты на обоих предприятиях снова повысили, воровать стали меньше (4%). Гринберг объясняет это так: на заводах, где сократили зарплату, рабочие воровали больше, чтобы расквитаться с начальством, особенно с тем, которому было наплевать на людей. Можно сделать вывод, что компаниям человечные руководители выгодны как в хорошие времена, так и в трудные. А сочувствие, кстати сказать, обходится им бесплатно. Сочувствие может проявляться по-разному. По сути же все очень просто: это готовность встать на место другого, понять его тревогу, искренне его утешить. Руководитель, который только что завершил второй «заход» увольнений, объяснил мне, что он теперь понимает под словом «сочувствие»: начальник, сообщающий подчиненному дурную весть, по определению, уже испытал все «положенные» эмоции — к моменту разговора он прошел стадии замешательства, раздражения, колебаний, перебрал в уме всевозможные варианты, принял решение и внутренне примирился с ним. «Надо себе напоминать, что человек, который сидит напротив вас, слышит новость в первый раз и весь этот эмоциональный путь ему еще только предстоит пройти», — сказал он. Подчиненный не только еще не готов вникнуть во все соображения начальника, его еще может неприятно задеть то, как бесстрастно эти соображения излагаются. И если вы начальник, не принимайте всерьез первую реакцию человека — он переварит новость и, остыв, отнесется к ней иначе. Как рассказал мне этот руководитель, бывало, что сотрудники, которые жали ему руку и благодарили, спустя несколько дней, обдумав его слова, приходили снова и высказывали недовольство. А другие, которые поначалу воспринимали услышанное в штыки, потом признавали его правоту. Сочувствие особенно важно проявлять в ситуациях, когда для людей важно сохранить чувство собственного достоинства. Если увольнений и закрытия проектов не миновать, необходимо учитывать эмоциональное состояние сотрудников, которые теряют работу, — не только ради них самих, но и ради тех, кого сокращение обошло стороной. Худшее, что может сделать начальник, это критиковать или как-нибудь еще принижать увольняемых. Даже если вы, как вам кажется, избавились от бездельников, нельзя так говорить: вы лишь разозлите и деморализуете оставшихся, и, возможно, лучшие предпочтут бежать с вашего корабля. В 1980-х Рей Кассар, тогдашний гендиректор Atari, компании — производителя игровых автоматов, видеоприставок и видеоигр, возмутил людей тем, что после повального сокращения заявил: дескать, ушли слабые, остались самые сильные. По мнению же уцелевших, сокращение штата было мерой чисто политической и руководство под шумок уволило много ценных специалистов. К сожалению, грубая ошибка Кассара мало кого хоть чему-нибудь научила. Элон Маск, генеральный директор Tesla Motors, компании, которая производит дорогие спортивные электромобили, в конце 2008 года сократил штат примерно на 10%. Маск был деликатнее Кассара, но все же дал всем понять, что избавляется от балласта. «Кроме всего прочего я намерен резко повысить планку производительности Tesla, — писал он в октябре, — поэтому в ближайшем будущем нам придется незначительно сократить штат. Это, прошу заметить, не означает, что люди, с которыми нам придется расстаться, считались бы слабыми в других компаниях — почти все они оказались бы там на хорошем счету. Но, по моему мнению, на данном этапе жизни Tesla нам надо твердо придерживаться принципов элитных подразделений спецназа, если мы хотим стать лучшей автомобильной компанией XXI века». Заявление Маска как в самой компании, так и вне ее сочли и неправильным по сути, и вредным по духу. Но этот сюжет преподает нам полезный урок: прежде чем делать заявление, остановитесь и подумайте, каково будет слышать вас человеку, у которого и так кошки на душе скребут.

**Портрет идеального начальника**

Начальники, подчиненные которых понимают, что происходит вокруг, могут предвидеть и как-то контролировать ход событий, ощущают сочувствие к себе, даже в смутные времена помогут своим людям многого достичь — и заслужат их глубокую признательность. За руководителя, учитывающего эти их потребности, народ будет стоять горой. Если вы будете помнить об этом, особенно в ситуации, когда люди боятся за свое будущее, то это станет направлять все ваши действия в большом и в малом. Как-то во время одного из кризисов я консультировал в Hewlett-Packard группу аналитиков, которая занималась оптимизацией системы закупок; она называлась SPaM. Компания энергично сокращала издержки, поэтому в числе прочего была отменена бесплатная выпечка, которую издавна выкладывали по утрам на кухне. В то время люди из SPaM работали сутки напролет, принося компании немало денег. В день, когда пончиков не стало, они возмутились. Но когда их начальник Кори Биллингтон выделил деньги из бюджета своего подразделения и булочки снова появились на кухне, они радовались, словно дети. Видно было, как резко изменилось их настроение, как они гордились своим руководителем и как хотели отплатить ему добром за добро. Помню, я сидел однажды утром на кухне. Сотрудник, который вошел одним из первых и едва поздоровался со мной, увидев булочки, не удержался и воскликнул: «Здорово, когда твой начальник за тебя!» Такие руководители хороши во всем — не только в отношениях с людьми. Я до сих пор слышу рассказы о том, как Билл Кэмпбелл возглавлял GO Corporation — компанию, которая выпускала компьютеры с электронным пером и в начале 1990-х годов оказалась на грани краха. Кэмпбелла ласково называют «тренером», потому что в 1970-х он был главным тренером футбольной команды Колумбийского университета. Его уважает вся Силиконовая долина. (Он известен как один из самых близких советников Стива Джобса.) Он сыграл решающую роль в развитии многих компаний; был наставником десятков топ-менеджеров, от руководителей Google до соучредителя Netscape Марка Андреессена и предпринимателя и венчурного капиталиста Рэнди Комисара. Мы с Рэнди подробно говорили о том, как Кэмпбелл в те нелегкие времена боролся за спасение GO и почему никто из его команды не ушел, хотя дела были хуже некуда. Когда я попросил Комисара объяснить, почему люди были так преданы и самому Кэмпбеллу, и делу спасения компании, он выдал мне этот вот впечатляющий список:

  Кэмпбелл искренне радовался, случайно встретив любого из своих людей, и каждого крепко обнимал;

 он вечно отпускал какие-нибудь шуточки, которые мы подхватывали, — он шутил не слишком тонко, но всегда от души;

 дверь его всегда была открыта, и любой в компании мог поговорить с ним с глазу на глаз, при этом он нисколько не подрывал авторитет непосредственных начальников;

 он ценил в людях преданность делу и открыто показывал это на общекорпоративных мероприятиях, выделяя и расхваливая тех, кто работал не за страх, а за совесть;

 он терпеть не мог безразличия, невнимания к работе и держался холодно с халтурщиками — это все чувствовали;

 он ждал от людей высокого качества работы и спрашивал с них; отличников он награждал не день­гами, а большими полномочиями и особым «приближенным» положением;

 он всегда был на виду;

 он горой стоял за своих людей и за компанию (перед инвесторами, партнерами, конкурентами), и все знали об этом и рассказывали друг другу разные истории, которые потом вошли в корпоративные анналы.

Примерно то же самое поведал Fortune венчурный капиталист Джон Доэр: «Когда мы сворачивали GO, Билл был на высоте. Главная его заслуга в том, что мы заботились о людях, что они не ушли от нас с тяжелым сердцем». Многие из его команды потом с успехом возглавляли другие компании — VeriSign, Netscape, LucasArts Entertainment. Люди не просто поддерживали Кэмбелла, пока он старался спасти GO — многие его сподвижники, в том числе Комисар, считают тот период одним из лучших в своей жизни. История Билла Кэмпбелла — добрым молодцам урок, только начальники в силу зашоренности и ощущения безысходности, порожденного тяжелым экономическим положением, частенько его забывают. Он таков: выигрываете вы или проигрываете, но если ваши люди знают, что вы на их стороне, за это вам воздастся сторицей. Если же они думают, что вы можете в любой момент их предать, жизнь вас за это накажет.

**Не становитесь заговорщиками**

Люди чувствуют, когда пахнет жареным: когда начальники шушукаются за запертыми дверями, принимают там бог знает какие решения и молчат, как партизаны. Если вы начальник, то знаете, что не все нужно выносить на всеобщее обозрение. Но если вы не появляетесь на людях, то им начинает казаться, что надвигается что-то ужасное, что они ничего не понимают и ни над чем не властны и что начальству на них наплевать.

Иногда начальники даже прячутся от своих подчиненных — это я видел не раз. Зная о неминуемом сокращении издержек и понимая, как оно будет происходить, они просто не могли смотреть людям в глаза. Как-то давно, когда мы изучали историю банкротства Atari, нам с коллегами сказали, что руководители попадали в здание и уходили домой не через главный вход, а через заднюю дверь — им настолько не хотелось встречаться с сотрудниками. Я вспомнил об этом, когда совсем недавно один директор после сокращения штата несколько недель не появлялся в офисе, скрываясь где-то от людей. В каждом случае сотрудники в отсутствии начальства видели признак того, что грядет нечто действительно ужасное. Слухи росли, как снежный ком.

Естественно, из этого не следует, что руководителям надо меньше совещаться. Во время кризиса особенно важно вырабатывать единое мнение относительно сценариев развития событий, стратегических вариантов, финансов и ресурсов и принимать решения на его основе. Как правило, эти обсуждения столь сумбурны, что просто невозможно сделать их достоянием гласности, объектом общего участия и придирчивой критики: это было бы не только юридическим и этическим нарушением конфиденциальности, но и привело бы к неверным решениям. (Как показал психолог Филип Тетлок, если за людьми, которые принимают решения, пристально наблюдают, они чаще выбирают не то, что, по их мнению, лучше, а то, что проще обосновать.)

Опасны и утечки информации: от этого могут пострадать люди или возникнуть неловкие ситуации. В феврале 2009 года крупная юридическая фирма попала в очень щекотливое положение из-за телефонного разговора. Один ее партнер позвонил из поезда, следовавшего из Вашингтона в Нью-Йорк, своему исполнительному директору. Попутчики услышали, что в фирме на март планируют большое сокращение штата, и, по крайней мере, один пассажир понял, о какой именно фирме идет речь, — после того как партнер назвал имена нескольких кандидатов на вылет. Этот человек немедленно рассказал об этом в своем блоге, и новость распространилась со скоростью лесного пожара. (К чести своей, фирма быстро извинилась за оплошность и признала, что информация верна.)

Бывают такие тайны, которые нужно держать за семью печатями. И даже самый стойкий начальник должен хотя бы изредка сдавать пост и восстанавливать силы. Но нельзя не объяснять свои отлучки. Подчиненные знают, что вы несете огромное бремя и иногда устаете, и правильно поймут ваше отсутствие. Вы не хотите утомлять их своими неприятностями — им хватает собственных? Но ведь вы с коллегами могли бы поддерживать друг друга в трудный момент, если вам или им нужно будет поговорить с вами о своих опасениях и проблемах.

Главное — трижды подумайте, как люди истолкуют оживление за кулисами. Надо, чтобы совещания за закрытыми дверями чередовались с продолжительными периодами «открытых дверей». Сообщайте обо всем, о чем можно сообщать, как в письменной форме, так и устно. Будьте на виду, и пусть все видят, что вы держите руку на пульсе. Проявляйте теплоту и участие и, по возможности, оптимизм. А кроме того, смотрите людям в глаза.

**Об авторе. Роберт Саттон (Robert I. Sutton)** — преподаватель теории управления и инжиниринга Стэнфордского университета; соучредитель Института дизайна Гассо Платтнера и директор программы венчурных технологий того же университета; автор книги «The No Asshole Rule». Его статья, приведенная выше, была впервые опубликована в HBR летом 2009 года.

# «Конец кода»: почему профессия программиста близка к вымиранию

Forbes рассказывает, что мир технологий переживает фундаментальные изменения, которые ставят под угрозу существование разработчиков ПО

Я начинаю решать проблему, которая меня очень сильно волнует… Нужно ли мне учиться программировать, чтобы создать прототип? Нужно ли мне немедленно передать разработку на аутсорсинг? Нужно ли мне изучать компьютерные дисциплины? Эти вопросы задает себе каждый начинающий предприниматель. Еще в 2014 году мой решительный ответ в статье под названием «Нужны ли нам уроки информатики?» заключался в том, что изучать компьютерные науки нужно, или, по крайней мере, надо уметь программировать самостоятельно. Этот основной тезис звучал повсюду — от Билла Гейтса и New York Times до эстонского правительства, побуждавшего студентов учиться программированию.

И, возможно, это была хорошая идея в эпоху, когда облачные вычисления позволили двадцатилетним парням, у которых было подключение к интернету, создать Facebook. За последние десять лет программное обеспечение действительно поглотило мир, как заявили Бен Хоровиц и основатель Netscape Марк Андриссен в 2011 году: сегодня мы вызываем такси от Uber, смотрим фильмы на Netflix и заказываем еду при помощи DoorDash.

Четыре из пяти крупнейших компаний в Америке (по рыночной капитализации) — это технологические компании, выпускающие программное обеспечение. И в последние десять или около того лет казалось, что изучение информатики или, по крайней мере, «умение писать код» — это волшебный способ стать «следующим Марком Цукербергом».

Или, если со «стартапом и делом, изменяющим мир,» ничего не вышло, всегда можно выбрать относительно протоптанный и необременительный путь прямо из колледжа к шестизначной зарплате разработчика в технологической компании Кремниевой долины.

Что терять?

Вскоре появились буткемпы — курсы для программистов, такие как Flatiron School, General Assembly и Make School. Они обещали, казалось, невозможное — должность разработчика софта в Сан-Франциско всего через несколько месяцев обучения вместо четырех лет традиционного образования. К тому же с потоком венчурных долларов, льющимся в стартапы (в 2015 году было инвестировано $47,2 млрд), в высокотехнологичных компаниях всегда был избыточный спрос на разработчиков.

Но теперь кажется, что сам факт существования этих буткемпов доказывает, что разработка программного обеспечения быстро становится предметом массового спроса… В конце концов, если не-инженер может научиться разработке программного обеспечения за три месяца, почему эта работа не может быть переведена в офшоры или даже автоматизирована?

Похоже, что мир технологий переживает фундаментальные изменения. По словам основателя AOL Стива Кейса в The Third Wave, «вторая волна технологий» 2000-х и 2010-х годов, основными символами которой были такая социальная сеть, как Facebook, такая поисковая система, как Google, и такая компания, предоставляющая услуги программного обеспечения, как Salesforce, уступает место проблемам, которые не могут решаться использованием только «кода». Эти новые проблемы создадут новую волну стартапов, которые будут строиться в первую очередь на управлении информацией, в значительной степени регулироваться правительством, укоренятся в физическом мире и таких отраслях, как сельское хозяйство, образование и финансы.

В результате этой трансформации может случиться то, что Джейсон Танц в своей статье в мае 2016 года «Скоро мы не будем программировать компьютеры, мы будем дрессировать их, как собак» называет «концом кода». Его аргумент заключается в том, что с ростом машинного обучения — когда вы «кормите» машину огромными объемами данных, а алгоритм «учится», как идентифицировать объекты, как отправлять вам наиболее релевантную информацию на ленту Facebook или даже как водить автомобиль, — даже самые умные инженеры не знают, как их программа работает на самом деле. Как утверждает создатель Android Энди Рубин, «после того, как нейронная сеть научится распознавать речь, программист не может залезть внутрь и посмотреть, как это произошло. Это как мозг. Вы не можете снять голову и посмотреть, о чем думаете».

Уже сейчас мы наблюдаем сокращение рабочих мест в области разработки программного обеспечения. По словам компьютерного ученого Мартина Форда, автора книги «Роботы наступают», в настоящее время количество кандидатов на позиции штатных разработчиков на 50% превышает спрос (многие успешные лагеря программирования закрываются). Разработчики программного обеспечения переквалифицируются на другую работу или занимаются фрилансом, конкурируя при этом с миллионами зарубежных фрилансеров.

В конце концов, когда вам просто нужен кто-то для создания начального прототипа iOS-приложения (до того, как вы действительно решите создать собственную команду), всё, что нужно сделать, — просто следовать ряду инструкций, доступных в учебных онлайн-пособиях, или объединить ряд программных интерфейсов для написания приложения. Зачем платить $100 тыс. разработчику из Кремниевой долины, когда сотни людей на таких сайтах, как Freelancer, с радостью напишут вам приложение за $15 тыс. в Индии? По словам Форда, офшоринг — это лишь предшественник автоматизации.

Сегодня компании Кремниевой долины платят инженерам большие деньги потому, что когда у вас сложная архитектура в огромных программах, «кодирование» менее важно, чем решение проблем путем разложения их на более мелкие, размышления о безопасности и о том, как масштабировать решение для миллионов пользователей, а также забота о системах (что занимает большую часть времени и охватывает многие сферы информатики).

Конечно, эти проблемы не будут волшебным образом решаться благодаря машинному обучению, и всегда будет спрос на инженеров, которые могут их решать (к тому же сохраняется необходимость поддерживать предыдущие кодовые базы), но, похоже, с ростом и распространением машинного обучения для большинства компаний, «программирование» — собственно стучание пальцами по клавиатуре — будет не настолько важно, как поиск лучших данных, их обработка, а затем обучение алгоритма.

Учитывая все это, возникает вопрос: стоит ли молодым людям и предпринимателям «учиться программировать»? В ответе на этот вопрос много аспектов. Программирование в каком-то отношении всегда будет необходимо (ведь машинное обучение не может заменить всё — оно вам не нужно, например, чтобы получить размер фонда оплаты труда), но просто умение написать приложение для Android не дает вам большого конкурентного преимущества над остальными или возможности создавать что-то существенное в супер-насыщенном технологическом мире, где каждая программная идея уже была реализована десятью предпринимателями до вас. И все же, с точки зрения образования, важно ли, чтобы студенты понимали основы работы программируемого программного обеспечения, чтобы понимать, как устроен мир? Безусловно.

Тем не менее, возможно, чтобы опередить кривую (не только с точки зрения возможностей для создания прочного бизнеса, но и с точки зрения работы), было бы более полезно научиться программированию и алгоритмам как можно скорее, чтобы понять основы, а затем уделять большую часть времени изучению особенностей машинного обучения (которое интересно уходит корнями в математику вероятности, исчисления и линейную алгебру).

Другими словами, изучение машинного обучения — и информатики в целом, которая, конечно же, шире, чем просто «программирование» или «кодирование» — может иметь больше смысла с точки зрения футуризма, чем трата времени на изучение того, как создавать веб-приложение (если, конечно, вы не хотите конкурировать с миллионами разработчиков по всему миру и не готовы подвергнуться атоматизации в ближайшие десять лет). Можно сказать, что обучение кодированию по-прежнему дает умение решать проблемы и учит настоящему упорству. Возможно, так и есть, но я бы сказал, что вы можете получить те же преимущества, изучая машинное обучение или информатику в целом.

Кто знает — кажется, что скоро построение алгоритмов машинного обучения также будет автоматизированным, с искусственным интеллектом, который строит искусственный интеллект. Но пока похоже, что это путь, по которому стоит пойти.

[Оригинал](https://www.forbes.com/sites/rajatbhageria/2017/09/10/is-learning-how-to-code-still-worth-it/#4cfedb6075a1)

*Понравилась статья? Подписывайтесь на*[*Дзен-канал*](https://goo.gl/k71qkW)*Идеономики, чтобы поддержать нас и следить за лучшими материалами*

18 сентября 2017[Facebook](https://ideanomics.ru/articles/tag/facebook) [Бен Хоровиц](https://ideanomics.ru/articles/tag/%d0%b1%d0%b5%d0%bd-%d1%85%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b8%d1%86) [Билл Гейтс](https://ideanomics.ru/articles/tag/%d0%b1%d0%b8%d0%bb%d0%bb-%d0%b3%d0%b5%d0%b9%d1%82%d1%81) [Марк Андриссен](https://ideanomics.ru/articles/tag/%d0%bc%d0%b0%d1%80%d0%ba-%d0%b0%d0%bd%d0%b4%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%81%d0%b5%d0%bd)[Марк Цукерберг](https://ideanomics.ru/articles/tag/%d0%bc%d0%b0%d1%80%d0%ba-%d1%86%d1%83%d0%ba%d0%b5%d1%80%d0%b1%d0%b5%d1%80%d0%b3)[https://ideanomics.ru/wp-content/uploads/2016/08/Forb.pngFORBES](https://ideanomics.ru/articles/sources/forbes)

* [28](https://vk.com/share.php?url=https%3A%2F%2Fideanomics.ru%2Farticles%2F10496%3Futm_referrer%3Dhttps%253A%252F%252Fzen.yandex.com&title=%C2%AB%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%B5%D1%86%20%D0%BA%D0%BE%D0%B4%D0%B0%C2%BB%3A%20%D0%BF%D0%BE%D1%87%D0%B5%D0%BC%D1%83%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D1%8F%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%20%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%20%D0%B2%D1%8B%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8E%20%7C%20%D0%98%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%20%E2%80%93%20%D0%A3%D0%BC%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BE%20%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%BC&utm_source=share2)

Комментарии (31)

https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar

Начало формы

Конец формы



https://static.hypercomments.com/data/avatars/11973819/avatar

Надежда Орлова16 часов назад

но вот не надо Касперскому завидовать..

Ответить

+0

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/beeee3b4d38b902cdcc86c8012517eb6?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

Давид Антонянпозавчера в 22:33

Если бы. Мир стремительно цифровизируется, на данный момент оцифровано ну процентов 20% отсилы мирового бизнеса, а должно быть 100%. По мере развития стран третьего мира спрос на IT специалистов только растёт, не говоря уж о том, что пошла вторая волна - это масса устаревающего программного обеспечения, а на его поддержку и переделку тоже требуется множество рабочих рук.

Ответить

+0

-0



Александр Лютовпозавчера в 12:43

Ну не знаю, мобильный гейминг сейчас на вершине, а благодаря китайцам приносит хорошие деньги

Ответить

+0

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/3728abe874f882506b19fd97e1637460?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

Андрій Кругляк3 дня назад 21:34

Никто не будет нужен  
Как только все умрут  
ИИ уж в сеть загружен  
И виртой в мозг нам срут

Ответить

+0

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/11967688/avatar

Андрей Кузьмин3 дня назад 19:25

Ага, облачные вычисления в пору разработки фэйсбук? Автор е б н улся?

Ответить

+0

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/11967538/avatar

Виктор Тройников3 дня назад 18:10

Очень интересно и непонятно. Понятно одно - ни о биороботах, ни о психотронным оружии неизвестно. Закрытые науки уже очень далеко. И классические основы знать необходимо... Что сказать? Клиповое мышление. Но солидно. Как на колокольне

Ответить

+0

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/886c5eea66bf635d60de9ce8487bd0d1?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

Гриша3 дня назад 17:20

Автору не о чем печалиться : болтун вечны.

Ответить

+2

+2

-0



Retroduce3 дня назад 13:28

Брехня. Автор не в теме. Спрос на хороших программистов только растёт. Для автоматизации ещё непаханное поле на десятилетия вперёд. "ИИ" в зачаточном уровне и применим в узких задачах. В большинстве случаев всё проще и без раба-программиста не обойтись.

Ответить

+2

+2

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/2087256/avatar

Геомас Геомасов3 дня назад 10:25

рыхлый текст

Ответить

+1

+1

-0



Юрий Кривощеков4 дня назад 14:51

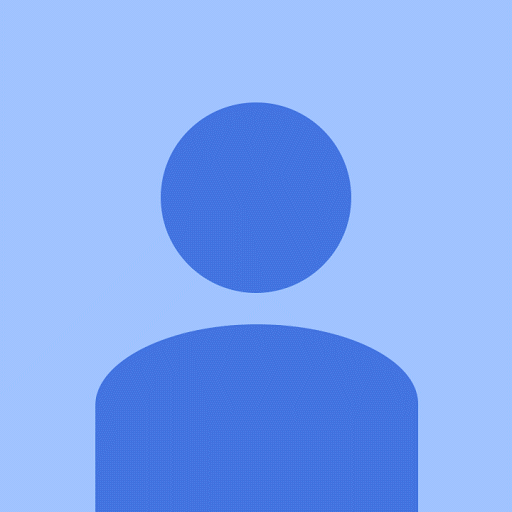
А еще было высказывание что в 1980 году наступит коммунизм! Программист не отомрет никогда, если только не отомрут сами компьютеры.

Ответить

+1

+1

-0



Andrey sh4 дня назад 12:14

Да 90% программистов пишут в последние годы только "воду" - много в каких сферах программы просто подошли к своим оптимальным параметрам. В результате тот же MS Office за последние 10 лет НИЧЕГО именно НУЖНОГО пользователям не ввёл. Даже наоборот - некоторые действия стали банально неудобно делать. Но ведь бабло нужно поиметь - вот и делают вид что работают и разрабатывают. Да и незнание "железа" переводит многих программистов в разряд обезьян за клавиатурой - они просто физически ничего серьёзного написать не способны.

Ответить

+1

+2

-1

https://static.hypercomments.com/data/avatars/8758267/avatar

Ivan Fakov4 дня назад 04:15

"В конце концов, если не-инженер может научиться разработке программного обеспечения за три месяца, почему эта работа не может быть переведена в офшоры или даже автоматизирована?"  
  
Му-ха-ха. Я сейчас как раз на проекте, в котором уже 100тыс пользователей, буду разгребать последствия работы "научившихся за 3 месяца" и "перевода на аутсорс в Индию"

Ответить

+2

+2

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/fd6be0d58404c5855918f7e808ed2a75?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

SteelBird5 дней назад 20:40

судя по всему, "кто-то из индии" и написал по-дешёвке софт для B737-MAX...  
Результат знаю все...

Ответить

+1

+1

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/10505804/avatar

Ivan Abramov6 дней назад 13:09

Название не соответствует содержанию, и нет подтверждений и доказательств названию. Программист - это криейтор, творец. Как может упраздниться профессия творца? Наоборот - робототехника, биоинженерия, строительство и другие сферы на очереди - все ждут программистов. Где робот-пылесос РАзумный, где роботы доровосеки и травосеки, где умные печки, умные замки? Ни хрена ведь нету. Работы непочатый край..

Ответить

+3

+3

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/cadebcca684b3f8262d029bd1770d97e?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

Саша> Ivan Abramov6 дней назад 22:13

имеется в виду программист-"кодер", а не "архитектор". Сказано же - надо учить "машинное обучение и информатику в целом", а не "как создавать веб-приложение" - которое уже сейчас дешевые индусы умеют клепать на коленке.

Ответить

+0

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/8758267/avatar

Ivan Fakov> Саша4 дня назад 04:33

"а не "как создавать веб-приложение" - которое уже сейчас дешевые индусы умеют клепать на коленке."  
  
Взоржал как конь. Умеют они... ага-ага. Умеют. Вот именно что "клепать" и вот именно что "на коленке". Результат в итоге предсказуемый.   
При росте сложности приложения эти говноподелия начинают рассыпаться при попытке добавления нового простого функционала. И когда это случается, когда хоть 1000 дешевых индусов найми, но они один хрен не смогут это все собрать в кучу, тогда владельцы бизнеса бегут с мольбами о помощи ко мне - нормальному инженеру. Завтра как раз переговоры с очередными такими страдальцами. Думаю 45 $/час попросить, за то что я спасу их проект, будет самое то.

Ответить

+1

+1

-0



Sd Sd> Саша3 дня назад 09:53

Сейчас чтобы поднять красивый сайт, даже делать ничего не нужно.. ни одной строчки кода писать не надо. Только вот, чтобы сделать, то что нужно заказчику, нужно на хорошем уровне знать с пяток технологий.  
А чем более сложный функционал нужен, тем выше требования к опыту и навыкам команды разработчиков.

Ответить

+2

+2

-0

https://secure.gravatar.com/avatar/ae3d05a033d548f40062bbb65969c528?d=https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar.jpg

Лерика> Сашапозавчера в 03:48

Молодой человек, программист должен хотя бы чуть-чуть разбираться в коде, это его дело. Некоторые программисты лезут рекомендовать сайты, но я надеюсь, это отомрёт за ненадобностью как отмирающая отрасль библиографии

Ответить

+0

-0



Михаил Кузнецов7 дней назад 22:42

Раб работающий за банан всегде дешевле ИИ

Ответить

+1

+1

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/11621430/avatar

Daria Kochelaevskaia15.04 22:53

Главное правило программиста - не трогай, если это работает, оно же применимо и к самому программисту - лучше не трогать его, если он работает))) а даже если сегодня у вас все работает без него, это не значит, что так будет завтра - рынок, инфраструктура меняются постоянно- вот и ответ на вопрос - исчезнут ли программисты 😄

Ответить

+3

+3

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar

Сергей03.01 20:58

Единственная специальность,востребованная за границей.

Ответить

+1

+1

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/11037961/avatar

Федор Стоевский2018.10.29 16:11

Если создать ПО по книжке Пограммирование для чайников, такое ПО будет только глючить.

Ответить

+1

+1

-0



Sd Sd> Федор Стоевский3 дня назад 09:59

Почему? Книжки разные, требования разные. Как может глючить 'Hello world!'? Тут дело в том, чтобы что-то из себя представлять на рынке труда, нужно не одну книжку прочитать, ну а также сделать штук 5 боевых проектов. Только тогда будете иметь представление о технологии.

Ответить

+1

+1

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/0/avatar

алекс юсасу2018.10.29 14:24

Это учит логике и в других сферах, я например вывел графики политических систем. Их можно найти на kprf.org. Если поискать. Вообще человек будущего это универсал со знанием высшей математики, программирования, физики,истории,химии, и т.д. Если вы думаете,что это невозможно, то ошибаетесь.

Ответить

+1

+1

-0

https://static.hypercomments.com/data/avatars/11158519/avatar

Dmitry Murinov2018.10.28 11:18

"Можно сказать, что обучение кодированию по-прежнему дает умение решать проблемы и учит настоящему упорству." – этому учит любая работа, требующая применения любого высшего образования.

# «HR-менеджеры должны стать панками»

**2 августа 2019**|**Кристиан Шмейхель**

На рынке в целом и в ИТ, в частности, усиливается борьба за таланты. Чтобы привлечь людей и заинтересовать их, HR-департаменты должны внедрять инновации, а HR-менеджеры — стать панками в хорошем смысле слова. В культуре панки символизируют альтернативный образ жизни, вызов текущему положению вещей, желание сломать существующий статус-кво. И этот образ сегодня как никогда подходит для HR. Мы должны разворошить, обновить, бросить вызов. Выйти за рамки простейших функций бэк-офиса и заняться тем, что важно для бизнеса — управлением талантами.

Если клиенты ожидают одно, а получают совсем другое, они испытают негативные эмоции и уйдут покупать в другое место. Поэтому компании заботятся о потребительском опыте, думают о том, какие впечатления получают покупатели. Отдел по управлению персоналом тоже должен думать о своих клиентах. Сотрудники нынешние и бывшие, менеджеры, кандидаты -– все они наши потребители. Важно, чтобы эти люди были вовлечены, пока работают на компанию, и хорошо о ней отзывались, покинув ее. Но здесь пока много пробелов. Если бы работодатели понимали, что чувствует персонал, они могли бы сделать своих людей более счастливыми и тем самым успешнее конкурировать на рынке труда. Речь идет не про бесплатные обеды, столы для пинг-понга и тому подобное. Компания может поддерживать людей в ответственные моменты их жизни, в том числе напрямую не связанные с их рабочими обязанностями.

По большому счету, опыт сотрудника складывается из двух частей. Во-первых, это стандартные точки контакта с компанией, касающиеся повседневной работы. Здесь все транзакции должны проходить гладко, без сбоев. Но есть особые моменты взаимодействия, когда сотрудник испытывает сильные эмоции. Например, когда он впервые становится руководителем, начинает или прекращает работать в компании. В такие моменты мы можем вызвать энтузиазм людей, их восхищение и удивление (так называемый «вау-фактор»). Например, специалист хочет повысить квалификацию, и ему неожиданно присылают сразу пять предложений, причем все подходят под его запрос. Кандидат в процессе найма невероятно быстро получает оффер, в котором вся информация изложена предельно четко и понятно. Или рекрутер лично звонит кандидату и говорит: «Нам так важно, чтобы вы вошли в наш коллектив». Люди должны именно почувствовать это, потому что эмоции значат очень много.

Чтобы управлять опытом сотрудников, HR-специалистам в каком-то смысле придется стать маркетологами. Это, если угодно, ключевая мантра. Мы уже давно оперируем маркетинговыми категориями: лояльность, продукт и т. д. Наши услуги, коммуникации, брендинг — все это должно быть простым, пригодным к употреблению. Кроме того, мы должны выделять целевые группы и сегментировать клиентов. Спросите себя: «Что нужно менеджеру? Что нужно старшему руководству? Что нужно кандидату?» В каждой компании есть стандартные услуги, которые нужны всем, скажем, удобная форма платежной ведомости. Но есть и кастомизированный сервис. Например, у какого-то менеджера проблемы со здоровьем, ему требуется компенсация или помощь в планировании карьеры. Тут важны личные беседы, надо проявить человеческое отношение.

Не стоит забывать и о потребностях новых поколений. Мы полагаем, что к 2025 году почти 80% сотрудников SAP будут миллениалами. Это уроженцы цифровой эры, и в отличие от предыдущих поколений у них свои ожидания относительно того, что они хотят получать на рабочем месте. Молодежь хочет пользоваться HR-сервисами в любом месте и в любое время. Видеть платежную ведомость на экране смартфона, заполнять анкету о приеме на работу в машине. Не уходить на обучение на целых три дня, а получать информацию небольшими порциями и опять-таки желательно с мобильного телефона.

Бизнес давно научился собирать и анализировать операционные показатели. Мы называем их O-данные (выручка, объем продаж, производительность труда и т. д.). HR-службы проводят внутренние опросы, получают обратную связь от сотрудников, но все это опять-таки касается производственных процессов. Между тем, компания должна собирать и изучать Х-данные, то есть информацию о том, что сотрудники чувствуют, какие эмоции они испытывают. Как это сделать?

Один из вариантов — анализировать значимые моменты в жизни сотрудников. Не просто подсовывать им анкету — «галочки» бесполезны, если надо узнать, что по-настоящему цепляет людей. Важно провести очное интервью, потому что мы выражаем эмоции, когда рассказываем истории.

Если сотрудников много, эмоциональный опыт можно измерять по организации в целом. В прошлом году SAP купил компанию Qualtrics, заплатив за нее €8 млрд. Эта платформа позволяет получать обратную связь от клиентов в режиме реального времени. Например, пассажир приехал в аэропорт и сразу после регистрации с мобильного телефона оценил процесс: красный смайлик — плохо, зеленый — хорошо. Точно так же можно оценивать опыт сотрудников, изучать, как меняется градус их настроения. До сих пор SAP проводила ежегодные масштабные опросы персонала. Эту практику мы продолжим, но теперь к ней добавится более частая «проверка пульса»: нам важно понимать, как люди чувствуют себя в конкретный момент времени.

Зачем все это нужно бизнесу? Во-первых, мы будем понимать, какие темы реально волнуют людей. Узнав, в чем нуждаются наши клиенты, мы сможем разрабатывать и предоставлять им более качественные HR-услуги. Взять хотя бы набор льгот и поощрений. В Китае сотрудники довольны, когда работодатель предоставляет заем на строительство или договаривается с банком о выгодных процентных ставках, но я не уверен, что подобную льготу оценят в других странах. Выяснив, что важно для людей, можно внедрить соответствующий сервис и тем самым улучшить их опыт.

Кроме того, эмоциональное благополучие сотрудников — это, на наш взгляд, показатель благополучия бизнеса в целом. Операционные данные — важный, но часто запаздывающий индикатор, тогда как все, что относится к опыту человека, убеждения, чувства, эмоции и намерения, подсказывает нам, почему что-то происходит или произойдет. Без комбинации O- и Х-данных невозможно получить полное представление о том, как живет организация.

До сих пор на рынке никто глобально не оцифровывал опыт сотрудников. Мы хотим измерить этот опыт и доказать, что он напрямую влияет на эффективность бизнеса.

Недавно SAP совместно с компанией Thrive Global и журналом Fortune запустили масштабное исследование. Наша цель — проанализировать культуру труда в компаниях из списка Fortune 500 и разработать новый диагностический инструмент — индекс Thrive XM. С его помощью мы будем определять организации, которые создают значимый опыт людей в сочетании с высокой эффективностью бизнеса.

Индекс будет учитывать:

— Операционные данные компании, финансовые результаты, NPS;

— Кадровые показатели — производительность труда и другие данные из HR-отчетов;

— Исследование опыта сотрудников (опросы проводим анонимно по репрезентативной выборке).

Нам важно, как люди оценивают свои отношения с работодателем в пяти самых важных сферах: семья, здоровье, работа, финансы и время. Например, мы хотим понять, как на рабочие отношения влияют рождение ребенка, смерть любимого человека, проблемы со здоровьем или неожиданные расходы, изменение финансового положения. Подобные переживания определяют жизнь человека, и именно этот опыт во многом влияет на установление отношений с компанией или на разрыв с ней. Если компания плохо отрабатывает такие моменты, это негативно отражается на ее бизнес-результатах. Надеюсь, индекс Thrive XM поможет бизнесу по-настоящему понять и оценить опыт сотрудников.

**Об авторе. Кристиан Шмейхель (Christian Schmeichel)** — старший вице-президент по HR компании SAP.

# «Мягкая сила» или «сумасшествие»: как эффективно менять людей и организации

**25 января 2019**|**Марк Розин**

Мы часто преисполнены стремления изменить другого человека или целое сообщество. Мы воспитываем (изменяем) своих детей, а они отбиваются и со временем начинают воспитывать (изменять) нас. Волей-неволей мы стремимся изменить своего спутника жизни (а он — нас). Некоторые пытаются изменить общество (участвуя в общественной или политической жизни). Ну и, конечно, умение управлять изменениями — реформировать — считается наиважнейшей компетенций менеджера.

Изменения эти редко бывают успешными. Консультанты любят приводить статистику об огромном проценте неуспешных реформ в бизнесе; родители жалуются на свою беспомощность в деле воспитания детей (особенно если что-то пошло не так), а взрослые дети совсем уж ничего не могут сделать со своими стареющими родителями. Хотя и успешные примеры, безусловно, встречаются — вспомним, как Джек Уэлч реформировал GE или как большевики в одночасье изменили строй целой страны.

Думаю, не будет особым преувеличением предположить, что 90% наших мыслей и эмоций связаны с нашими удачными или неудачными попытками кого-то изменить или с попытками других людей изменить нас. В этой статье я рассмотрю основные стратегии управления изменениями и подход к выбору между ними.

**Изменять людей ради их же блага**

Для дальнейшего разговора об изменениях давайте разделим их на реактивные и проактивные. Реактивные — это такие изменения, которыми мы по факту защищаемся: на нас давит родитель или начальник, а мы, пытаясь этого давления избежать, в ответ стремимся переделать «давящего». Эти изменения мы сейчас оставим за скобками, а сосредоточимся на проактивных изменениях, когда объект изменений нас «не трогает», ничего от нас не хочет, но мы желаем его изменить ради его же блага.

В личной жизни психологи советуют нам избегать этого. «Не пытайся изменить супруга, родителя и даже ребенка», — говорят они, но мы по той или иной причине их обычно не слышим.

А вот в бизнесе нам проповедуют иные ценности. Считается, что хороший менеджер должен быть реформатором — уметь перестраивать организацию так, чтобы она становилась эффективнее, а для этого изменять и процессы, и корпоративную культуру, и, в числе прочего, установки и убеждения людей. Причем направления воздействия могут быть разными: одни пытаются повлиять на установки своих подчиненных, другие стремятся изменить начальство или акционеров (я, например, довольно часто наблюдаю, как команда менеджеров объединяется в попытке «спасти» свою компанию от ее же акционера, который, по их мнению, неправильным управлением губит свой бизнес). Так что в реальности большинство из нас постоянно втянуты в процесс проактивного изменения других людей и коллективов (ради их же блага).

**Стратегия мягкой силы**

Какие же стратегии влияния есть в нашем арсенале? Современная психология (а она сегодня очень влиятельна и выступает законодателем мод) отговаривает нас от давления, от жесткого директивного стиля воздействия. Психологи приводят такую аналогию: «Представьте себе, что человек бежит на север, а вы хотите развернуть его на восток. Если вы встанете у него на пути, то столкнетесь с ним, войдете в конфликт, и даже если вам удастся насильно развернуть его к востоку, он опять повернет на север, едва вы отойдете в сторону».

Что же нам предлагается взамен? Стратегия, которой сегодня учат в бизнес-школах, которую иллюстрируют многочисленными кейсами и о которой убежденно рассказывают психологи, может быть названа «присоединение и ведение». Сам термин «присоединение и ведение» восходит к нейро-лингвистическому программированию (НЛП), но по сути именно эта стратегия сегодня утверждается как краеугольный камень управления изменениями. Единственный способ бесконфликтно и эффективно изменить направление, в котором «бежит» человек, — «побежать» вместе с ним с его скоростью и в его направлении (т. е. «присоединиться»), взять «бегуна» за локоток и медленно развернуть его в нужную нам сторону (т. е. «повести»). Если вы реформатор и пришли изменить организацию, то сначала поймите эту организацию, покажите уважение к ней, начните говорить на ее языке и только после этого начинайте внедрять новые рабочие подходы, объясняя их на принятом здесь языке.

По сути, предлагается таким образом развернуть другого человека, чтобы он не заметил, что вы его разворачиваете, и воспринял это как продолжение своей естественной линии движения. Самый умелый реформатор способен так «развернуть», «изменить», «воспитать», что это не будет замечено объектом изменения. Тому, кого изменяют, в идеале должно казаться, что это его собственные желания и его собственные изменения.

Такова современная идеология: она не любит конфликты, принуждение, насилие и призывает все делать мягко и по-доброму. Конечно, если вдуматься, то можно заметить, что предложенная техника, идущая из НЛП, в немалой степени манипулятивна. Но если она дает результат, то мы избегаем конфликта и получаем людей, мотивированных делать то, что мы от них хотим.

**Риски мягкой силы**

В чем главный риск описанного подхода к управлению изменениями? Он хорошо виден из той же метафоры: вы хотите развернуть бегуна, чтобы он побежал в иную сторону, и вот вы побежали с его скоростью, взяли его за локоток — и… продолжили бежать вместе с ним в его первоначальном направлении. Не вы развернули бегущего туда, куда нужно вам, а он увлек вас туда, куда бежал сам. Давайте назовем такой исход «присоединение и… растворение».

Часто ли такое бывает? В корпоративной среде — сплошь и рядом. Вы, скорее всего, легко вспомните людей, которые пришли в большую бюрократическую структуру бороться с бюрократией. Прошел год, два, смотришь — а человек продолжает говорить о борьбе с бюрократией и клеймить систему, но сам уже полностью обюрократился. Я не раз видел такие истории. Помню менеджера из западной компании, который попал в огромную государственную компанию, инициировал и возглавил проект по уменьшению бюрократии — и уже через год собирал со всех подразделений отчеты о количестве ликвидированных бюрократических процедур, которые ему все с готовностью вручали. Под лозунгом борьбы с бюрократией он породил новую бюрократию. Многократно описаны аналогичные результаты общественных эволюционных изменений. Попытки мягкого воспитания, основанного на подстройке к ребенку, тоже запросто могут вести к аналогичному эффекту.

Значит ли это, что стратегия «присоединение и ведение» обречена на «присоединение и растворение»? Конечно, нет. Мы можем найти виртуозное и успешное применение такой стратегии. Обращусь к сравнительно недавнему опыту, который наблюдал своими глазами, — трансформации огромной махины «Росатома». Успехи этой трансформации очевидны: за 15 лет закрытая монопольная военизированная отрасль преобразована в международный бизнес с более чем 100-миллиардным портфелем заказов. А знаете, с чего начал Кириенко, когда пришел туда генеральным директором в 2005 году? С изучения физики. Как «варягу» — не атомщику и не ученому — ему было крайне важно присоединиться, чтобы отрасль восприняла его как своего. И ему это удалось. Некоторое время спустя ученые и менеджеры с удивлением обнаружили, что он уже «свой» — и это стало отправной точкой мягких и дипломатичных многолетних эволюционных преобразований.

**О пользе веса**

Стратегия «присоединение и ведение» может работать — но, как мы только что увидели, действенна не всегда. От чего же зависит ее успех? Вернемся к нашей базовой аналогии про попытку развернуть бегущего человека — и ответ сразу станет очевиден. Представьте себе, что мимо вас бежит мускулистый стокилограммовый спортсмен, а вы — щупленький реформатор. Да, вы можете побежать с его скоростью в его направлении, но развернуть его у вас вряд ли получится: из-за разницы в весовой категории вы с неизбежностью «присоединитесь и растворитесь» — окажетесь ведомым. Выходит, успех или провал мягкой стратегии зависит от того, кто сильнее и у кого больше вес.

Вернемся от аналогии к организационной и социальной жизни и зададимся вопросом о том, что представляют собой «вес» и «сила» в нашей обычной жизни. Ответ практически заключен в самом вопросе: это именно то, что мы имеем в виду, говоря о «социальном весе». Социальный вес включает в себя множество составляющих, среди которых и неформальные (внутренняя энергетика, харизма, авторитет); и формальные (наличие официального статуса и полномочий), и собственно социальные (поддержка со стороны других людей). Помните классическое психологическое объяснение того, почему люди после повышения в должности набирают лишние килограммы? Потому что новая роль требует большего социального веса — вот человек подсознательно и пытается выглядеть «внушительнее», наращивая свою массу.

Чем выше ваш «вес», тем больше у вас объективных возможностей «проломить», заставить другого поменяться — и одновременно выше ваши шансы сделать это мягко, незаметно, с успехом применив стратегию «присоединение и ведение».

**Наглость — вторая сила**

Если ваш социальный вес солиден, вы можете «присоединяться и вести». А что делать, если ваш собственный «вес» маленький, а вы хотите изменить очень «тяжелого» человека? Давайте и этот вопрос рассмотрим на аналогии с бегуном. Итак, под влиянием современной психологической идеологии вы попробовали побежать вместе с человеком, присоединились и… растворились. Что теперь? Прежде всего вам надо осознать происходящее и отсоединиться, «размежеваться»: вы ничего не сумеете сделать, пока «прилеплены» к весомому объекту, который вознамерились изменить. А когда вы «отмежевались», у вас появляется довольно экстремальный выход: обогнать бегуна, развернуться к нему лицом и заорать.

Желательно еще скорчить при этом очень страшную рожу, а затем высунуть язык, как маори, танцующие хаку: вы должны выглядеть по-настоящему пугающе, а из-за разницы в весовой категории напугать просто «тушей» вряд ли получится, так что вам нужно изобразить максимальную неадекватность. Бегун должен поверить, что вам неведом страх, что вы сумасшедший, который готов броситься ему под ноги, кусаться, брыкаться и делать бог знает что еще. И тогда он испугается, растеряется — и инстинктивно остановится. И вот тут у вас появляется «окно возможностей» — шанс увести остановившегося бегуна в ином направлении, пользуясь его ошеломлением и одновременно даря ему облегчение («Уф-ф... Все не так страшно, как я было подумал!»).

Встречается ли такая стратегия в реальной жизни? Конечно. Первое, что приходит на ум, — это протестное поведение подростка. Причем не просто протестное, а гротескно протестное. Понимаете, зачем? А как иначе ребенку изменить взрослого?! Со своим небольшим весом (и в прямом, и в переносном смысле слова) он беспомощен перед взрослым. Остается только изобразить отчаянную невменяемость. И ведь работает: взрослый пугается, замирает, а потом начинает вести себя иначе.

Я много раз наблюдал эту стратегию и в организационной жизни — существенно чаще, чем стратегию «присоединение и ведение». Обращусь к примеру, который я видел 15 лет назад в компании «Уралкалий» еще до того, как ее возглавил выдающийся управленец Владислав Баумгертнер. Владелец компании (тогда это был Дмитрий Рыболовлев) решил переделать отсталое производство в современный бизнес. Он нанял команду сильных менеджеров — все сплошь «варяги», ни у кого не было опыта работы в калийной отрасли — и привез их в маленький город Пермского края Березники, где находится основное производство компании.

Потомственные шахтеры-калийщики, которые жили здесь с рождения и всю жизнь отдали предприятию, смотрели на новую команду подозрительно и угрюмо. Они не понимали, что могут сделать эти высокомерные выскочки в тяжелой и опасной отрасли. Менеджеры не стали к ним присоединяться и притворяться «своими». Они поселились в отдельном доме, капитально его отремонтировали, сделали специально для себя маленький европейский ресторанчик, брезгливо спустились в шахту — разочек-другой, не более, потому что им «и так все ясно». А знаете, как они себя называли? «Экспаты». Хотя среди них не было ни одного иностранца.

И вот из этой позиции принципиального «неприсоединения» они начали предлагать реформы. В правление компании входили как «новые менеджеры», так и производственные руководители и, видимо, чтобы окончательно «запугать» местных производственников, менеджеры-экспаты в ходе обсуждений стали как бы «непроизвольно» соскальзывать на английский язык (им якобы так было проще), которого производственники не понимали. На этой смеси русского с английским они стали предлагать страшные и абсурдные с точки зрения производственных руководителей реформы: убрать рудоуправления (а как их убрать, если они координируют производство на шахте и обогатительной фабрике, находящихся на одной территории?!), сократить половину персонала, вывести из цехов ремонтников — и прочую «прозападную» чушь, даже не пытаясь ее смягчить или адаптировать к условиям подземной добычи. По сути дела они демонстрировали ту самую невменяемость подростков, которые ставят на голове красный панковский гребень и рычат на родителей (новые менеджеры в большинстве своем были к тому же и сильно младше производственников). Производственники испугались — предприятия все же жалко! — и в растерянности согласились с некоторыми инновациями, предложив компромисс. А новые менеджеры вдруг оказались гораздо адекватнее, чем прикидывались, и на компромисс согласились. Реформы начались.

Почему новые менеджеры так поступили? Почему, придя из западных компаний, не стали использовать западное же «присоединение и ведение»? Может быть, дело в том, что не чувствовали за собой достаточного «веса» — не знали производства, не имели авторитета, и — главное — совершенно не были уверены в поддержке акционера, который общался со многими производственниками напрямую? И потому им пришлось «распалить» себя, изобразив буйнопомешанных, ради старта реформ. Не было у них запаса времени на то, чтобы шаг за шагом вовлекать производственников и продавать им идеи…

Теперь, отталкиваясь от изложенного примера, дадим название этой стратегии. Что делают «новые менеджеры» вначале? Да, правильно: «конфронтируют» (отчасти блефуя) и добиваются испуга. А затем, напугав, они частично уступают, идут на компромисс, платя за согласие начать реформы повышением собственной адекватности. Так и назовем эту стратегию «конфронтация и расторговка».

На мой взгляд, большая часть успешных изменений проводится с использованием именно этой стратегии. Более того, она становится все более популярна в мире — вопреки гуманистическому тренду. Какой политик сегодня постоянно применяет стратегию «конфронтация и расторговка»? Ну, конечно, Дональд Трамп. Даже фотографы постоянно его подлавливают, когда он полон конфронтационной неадекватности и похож на древнего злого демона. А в реальности что делает Трамп внутри и во вне страны? Сначала пугает — конфронтирует, изображает помешанного, — а когда все как следует испугались, договаривается — выходит на компромисс. Единственная странность этой истории в том, что у президента самой мощной в мире страны социального веса должно быть достаточно, так что выбор такой стратегии в этом случае выглядит не вполне целесообразным.

Интересно вспомнить, как конфронтационные культурные стратегии меняли общество на длинных отрезках времени. Контркультурные молодежные протесты 60-х годов прошлого века — это безусловное противопоставление себя обществу, отчаянная конфронтация. Общество было к этому категорически не готово. А к чему они привели, например, с точки зрения моды? Рваные джинсы, сережки в ушах у юношей, длинные волосы мужчин перешли из хипповского движения в мейнстрим.

**А если проигнорируют?**

Каков же главный риск стратегии «конфронтация и расторговки»? Если мы присоединяемся, то рискуем раствориться. А если конфронтируем?.. Нет, проигрыш в такой показной отчаянной конфронтации не страшен. Главный риск здесь — оказаться в изоляции. К тебе привыкнут, раскусят наигранный характер агрессии и… не станут договариваться — отойдут в сторону и скажут: бесись на здоровье. Чтобы этого не произошло, главное для влияющего — выбирать правильный момент (не рано, но и не поздно) для перехода от конфронтации к торгу.

Хорошо помню случай, как в огромный государственный холдинг пришел предприниматель, перед которым была поставлена задача создавать и выводить на свободный рынок новые продукты. Для решения этой задачи была организовано отдельное юрлицо, а предприниматель стал его генеральным директором. Сверхзарегламентированная система управления не давала предпринимателю возможности сделать ни одного конкретного шага. Какое-то время он пытался убеждать функциональных вице-президентов холдинга, дружить с ним, водил их пить пиво — в общем, присоединялся. Но они очень убедительно объясняли, что рисковать не стоит и лучше собрать еще пару десятков подписей, пропустить проект через пару десятков комитетов…

И тогда предприниматель рассвирепел. По-настоящему. «Размежевался» и перешел к конфронтации. Он демонстративно наплевал на все правила и, проигнорировав внутренние регламенты, ввел все, что ему требовалось, своим приказом генерального директора. Ненормальный — что тут скажешь!.. Но проекты пошли. Функциональные вице-президенты замерли. На заседании правления холдинга предприниматель произнес яростную речь о том, что нужно выбирать: «шашечки — или едем». Первое лицо высказалось компромиссно: ты прав, но нужно поаккуратнее. Предпринимателя понесло — он решил пойти ва-банк, веря, что победителей не судят, и продолжил демонстративно посылать всех представителей холдинга, которые что-либо от него хотели. С ним перестали общаться и через полгода уволили. Конфронтация завершилась изоляцией. Предприниматель упустил момент, когда вице-президенты были растеряны и следовало резко выруливать из конфронтации в торг. После первого нарушения правил и частичной поддержки первого лица они оценили бы шаг в свою сторону и были бы готовы договориться о компромиссе. Позже эта готовность растаяла — и увольнение стало неизбежным. Изменить ему ничего не удалось.

**Какая стратегия правильная?**

Давайте еще раз зафиксируем парадоксальный принцип выбора стратегии управления изменениями.

Если вы сильны и обладаете большим социальным весом, то будьте мирным и не спешите — «присоединяйтесь и ведите».

Если вы слабее, чем те, кого хотите изменить, если у вас меньший «социальный вес», развивайте в себе окаянство, надрывную храбрость — «конфронтируйте и торгуйтесь».

Это прямо противоположно очевидному здравому смыслу. Кажется, что если ты силен, то можешь бросать вызов, а если слаб — надо подстраиваться. Однако так изменения не проведешь.

Кстати, а что будет, если действительно поменять стратегии местами?

Одна сторона очевидна: если вы невесомы, то попытка «присоединиться и вести» приведет к «растворению» и провалу реформы.

А что будет, если человек с большим социальным весом примется продавливать реформу через конфронтацию? Вот здесь можно вспомнить все аргументы, которые используют современные бизнес-гуманисты: он не получит поддержки; начнется сопротивление; система будет изображать изменения, в действительности не меняясь; изменения откатятся, едва он уйдет; и т. д. Те же риски, конечно, есть и у реформаторов с малым весом, которые используют стратегию «конфронтация и расторговка», но у них нет выбора. И, кстати, я думаю, что чисто психологически итоговый договор мирного-сильного со слабым психопатом может оказаться прочнее, чем вынужденный договор мирного-слабого с агрессивным-сильным, поскольку в первом случае это договор в каком-то смысле двух равных.

Очевидно, что каждая из стратегий требует очень разных личностных качеств и компетенций. Стратегия «присоединение и ведение» может получиться у людей очень адаптивных, плюралистичных, толерантных к различиям, способных легко налаживать контакт, причем весьма близкий — такой, который в психотерапии называется «раппортом». Присоединение должно быть искренним, ненаигранным, а потому реформатору нужна способность симпатизировать тем людям, которых он вознамерился изменить. Вместе с тем ему требуется внутренняя последовательность, внутренний стержень, чтобы в запале присоединения не забыть о своей реформаторской цели.

Стратегия «Конфронтация и расторговка» требует высокой пассионарности, глубокой приверженности своей идее и готовности идти на конфликт. Последнее в наше миролюбивое («травоядное») время встречается нечасто и в общем-то осуждается. Человек должен быть готов заострять, а не сглаживать противоречия. При этом чаще всего в реализации этой стратегии добиваются успеха демонстративные люди, поскольку, как мы обсудили, они компенсируют свой недостаточный социальный вес гротескными спектаклями, призванными впечатлить, сбить с толку, напугать. Присоединяться нужно искренне, а вот конфронтацию можно разыграть. Поскольку конфронтировать опасно, обычно это люди, любящие риск. И еще одна важнейшая черта таких людей — гибкость, часто граничащая с непредсказуемостью. Успешны в этой стратегии только те, кто в разгар конфронтации способен неожиданно перейти к торгу, а это удается только людям с высшей степенью гибкости.

Каждый из перечисленных наборов качеств у современных лидеров довольно редко есть в полном объеме, так что успешные реформаторы — это уникальные профессионалы. Чего я не встречал вообще никогда — это способности равно эффективно реализовывать обе стратегии: очень уж глубинный личностный пласт задействует каждая из них. Бывают (совсем редко) лидеры-реформаторы, органичные в одном стиле и способные при необходимости «изобразить» другой стиль. Это либо пассионарии, склонные к конфронтации, которые, выучившись в бизнес-школах, «изображают» подстройку, либо опытные «подстройщики», которые, чувствуя необходимость конфронтационной стратегии, способны разыграть и ее. Однако имитация, конечно, оказывается менее эффективной, чем их натуральный стиль.

Получается, что одним реформаторам больше подходят ситуации, где они эволюционно мягко реформируют сообщество с меньшим, чем у них, социальным весом, а другим, напротив, нужно «сражаться с драконом», который сильнее их самих. Однако на практике совпадение стиля и ситуации случается далеко не всегда, а потому мы постоянно видим реформаторов, которые применяют неподходящую стратегию влияния.

**Несколько простых практических выводов:**

**1.** Если вы взрослый, никогда не продавливайте ребенка; ваш вес больше — а потому «присоединяйтесь и ведите».

**2.** Если вы ребенок, вы имеете право на отчаянный протест: бывают ситуации, когда у вас нет другого способа повлиять на взрослого и сделать так, чтобы он вас услышал.

**3.** Если вы намерены реформировать организацию, для выбора стратегии оцените свой социальный вес. Если он высок (у вас много поддержки и полномочий), то не спешите — ищите союзников, продавайте идеи, показывайте их выгоду для окружающих, добивайтесь, чтобы окружающие сами пришли к выводу о необходимости изменений.

**4.** Если вы реформатор с малым социальным весом и скудными полномочиями, то шансов на успех реформы у вас, конечно, меньше. Тем не менее они не равны нулю: если вы отважны, попробуйте провести изменения в конфронтационной манере. Демонстрируйте отчаянность, пока не почувствуете в окружающих готовность к переговорам, и в этот момент — не раньше, но и не позже — сразу меняйте тактику и начинайте поиск компромисса.

**Об авторе. Марк Розин** — управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

# Интеллект вместо диплома

**16 января 2019**|**Томас Чаморро-ПремузикБекки Франкевич**

Мы часто слышим, как работодатели и бизнес-лидеры [жалуются](https://hbr.org/2015/01/when-a-fancy-degree-scares-employers-away) на разницу между тем, чему студентов учат в университетах, и тем, что от них ожидают при приеме на работу. Этот разрыв вызывает особую тревогу, так как число выпускников университетов [продолжает расти](https://www.economist.com/international/2018/02/03/going-to-university-is-more-important-than-ever-for-young-people): высшее образование имеют свыше 40% людей в возрасте от 25 до 34 лет в странах, входящих в Организацию экономического сотрудничества и развития, и почти 50% людей того же возраста в США.

Хотя высшее образование остается явным преимуществом ([последние отчеты](https://www.economist.com/international/2018/02/03/going-to-university-is-more-important-than-ever-for-young-people) The Economist демонстрируют, что рентабельность инвестиций молодых людей в высшее образование высока как никогда), ценность, добавляемая университетским дипломом, падает с ростом числа выпускников. Именно поэтому наличие высшего образования повышает доход более чем на 20% в странах Центральной Африки (где людей с дипломами не так много), но всего на 9% в странах Скандинавии (где университет закончили 40% взрослого населения). В то же время с распространением высшего образования рекрутеры и работодатели все чаще требуют наличия диплома независимо от его ценности для конкретной должности. Поэтому хотя высшее образование и способствует получению высокооплачиваемой работы, работодатели, которые ее предоставляют, вредят себе — и молодым людям — ограничивая круг кандидатов выпускниками вузов. В эру подрывных инноваций и непредсказуемой эволюции рынка труда все сложнее поверить, что процесс получения знаний, который исторически ассоциируется с университетами, по-прежнему отвечает нашим потребностям.

Есть несколько обусловленных данными аргументов, ставящих под сомнение реальную ценность высшего образования. Во-первых, ряд метааналитических исследований давно установил, что корреляция между уровнем образования и работоспособностью является слабой. Так, одно исследование [показывает](https://www.researchgate.net/publication/232564809_The_Validity_and_Utility_of_Selection_Methods_in_Personnel_Psychology), что результаты тестов на интеллект являются гораздо более точным показателем трудового потенциала. Выбирая между кандидатом с высшим образованием и кандидатом с более высоким уровнем интеллекта, можно ожидать, что второй покажет более высокие результаты на большинстве должностей, особенно если они требуют критического мышления и умения учиться. Оценки, полученные в вузе, указывают на то, насколько усердно кандидат учился, но результаты тестов на интеллект отражают реальную способность усваивать новую информацию, рассуждать и мыслить логически.

Высшее образование также завязано на принадлежности к определенному [социальному классу](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0956797613518349) и способствует уменьшению социальной мобильности и усилению неравенства. Многие университеты отбирают студентов по способностям, но даже на такой отбор часто влияют переменные, которые в результате сокращают разнообразие принятых абитуриентов. Во многих странах [наблюдается](https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/09/21/marital-choices-are-exacerbating-household-income-inequality) высокая степень ассортативности ([неслучайности образования супружеских пар](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D1%81%D1%81%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C) — ***прим. ред.***), опирающейся на уровень дохода и принадлежность к тому или иному социальному классу. В США состоятельные люди [чаще](https://www.pnas.org/content/111/22/7996) заключают браки с другими состоятельными людьми, а семьи с более высоким доходом могут позволить себе оплачивать школы, репетиторов, внешкольные занятия и другие привилегии, повышающие вероятность поступления их детей в элитный вуз. Что, в свою очередь, влияет на весь их жизненный путь, [включая карьерные перспективы](https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.104.5.348). Это дает явное преимущество одним и ставит в невыгодное положение других.

Часто работодатели высоко ценят университетское образование, поскольку видят в нем надежный показатель интеллектуальных способностей кандидата. Если они придают большое значение интеллекту, то почему бы не оценить его с точки зрения психологии? Такие тесты [надежнее](https://www.amazon.com/Talent-Delusion-Intuition-Unlocking-Potential/dp/0349412480)предсказывают будущие успехи кандидата на работе и [меньше](https://www.amazon.com/Talent-Delusion-Intuition-Unlocking-Potential/dp/0349412480) подвержены влиянию социоэкономических и демографических переменных.

Кроме того, университеты могли бы значительно повысить ценность своих дипломов, если бы тратили больше времени на обучение студентов важным навыкам межличностного общения. Кандидаты вряд ли смогут произвести впечатление на рекрутеров и работодателей, если не смогут продемонстрировать [умение взаимодействовать с людьми](https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/employability-and-career-success-bridging-the-gap-between-theory-and-reality/2200BB25BF820668203ACB30857D93D2). Это, пожалуй, является одним из самых больших различий в том, как университеты и работодатели оценивают студентов. Компании заинтересованы в людях [с более высоким уровнем эмоционального интеллекта](https://www.fastcompany.com/3059481/7-reasons-why-emotional-intelligence-is-one-of-the-fastest-growing-job-skills), стрессоустойчивости, эмпатии и добросовестности — качествами, которые редко учитываются при отборе абитуриентов и почти не прививаются ученикам. С ростом влияния искусственного интеллекта и подрывных технологий кандидаты, способные выполнять задачи, с которыми не справляются машины, [приобретают более высокую ценность](https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated), что подчеркивает растущую важность навыков межличностного общения.

В недавнем [опросе](https://www.manpowergroup.us/campaigns/manpower/skills-revolution-2/pdf/skills-revolution.pdf) 2000 работодателей, проведенном ManpowerGroup, свыше 50% компаний назвали навыки решения проблем, сотрудничества, обслуживания клиентов и коммуникации одними из наиболее ценных. А в недавнем отчете Джоша Берсина [отмечалось](https://www.hrps.org/executive-events/annual-conference/speakers/Documents/Bersin-_HRPS.pdf), что сегодня работодатели обращают не меньшее внимание на способность к адаптации, соответствие корпоративной культуре и потенциал, чем на технические навыки (владение Python, аналитика, облачные вычисления и т.д.). Кроме того, компании вроде [Google](https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-personalom/781490), [Amazon](https://www.fastcompany.com/40542717/heres-what-it-takes-to-get-hired-at-amazon) и [Microsoft](https://www.microsoft.com/en-us/usability/default.aspx) подчеркивают, что обучаемость (любознательность и [жажда знаний](https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1745691611421204)) — это основной индикатор карьерного потенциала. Вероятно, это является результатом повышенного внимания к обучению персонала: в одном из отчетов говорится, что компании США в 2017 году потратили на него свыше $90 млрд. Нанимая любознательных сотрудников вы максимально повышаете рентабельность инвестиций в такие программы.

У вузов также появляется уникальная возможность восстановить свою актуальность, работая над пробелами в образовании, с которыми сталкиваются многие работники, которых повышают до руководящих должностей. Сегодня люди часто занимают лидерские позиции, не имея формального управленческого образования. Многие получают повышение [благодаря личному вкладу](https://hbr.org/2018/04/why-the-most-productive-people-dont-always-make-the-best-managers), даже если они не владеют навыками, необходимыми для того, чтобы возглавить команду. Если больше учебных заведений будут инвестировать в обучение этим навыкам, у организаций будет больше кандидатов с лидерским потенциалом.

Одним словом, мы считаем, что ситуация на рынке явно требует смены парадигмы. Все больше студентов тратят все больше денег на высшее образование, и их основная цель прагматична: повысить свою способность к трудоустройству и внести вклад в экономику. Даже если ценность, приписываемая университетскому диплому, выгодна ее обладателям, компании могут изменить ситуацию, меньше полагаясь на высшее образование для оценки интеллектуальных способностей и потенциала, и подходя к процессу приема на работу с меньшей предубежденностью.

**Об авторах**

**Томас Чаморро-Премузик (Tomas Chamorro-Premuzic)**— главный специалист по управлению талантами в ManpowerGroup, профессор психологии бизнеса в Лондонском университетском колледже и Колумбийском университете, участник Entrepreneurial Finance Lab Гарвардского университета.

**Бекки Франкевич (Becky Frankiewicz)** — президент ManpowerGroup North America и эксперт по рынку труда. До работы в ManpowerGroup она возглавляла Quaker Foods North America, одну из крупнейших дочерних компаний PepsiCo.

# Новая эпоха в сфере занятости

**15 мая 2017 Андрей АгьюРоб Бидерман**

Традиционная модель — человек работает на полную ставку в одной организации — отжила свой век. В результате наблюдается крайняя текучесть кадров, а это недешево обходится и самим специалистам, и компаниям.

И вроде бы стало очевидно: сейчас большинство сотрудников станут независимыми подрядчиками со свободным графиком, которые будут одновременно работать в нескольких фирмах или последовательно, по краткосрочному контракту, то в одной компании, то в другой. На полной ставке останется лишь минимум руководителей, ключевых менеджеров и незаменимых профессионалов — всех остальных будут привлекать для конкретной цели на определенных условиях.

Такая гибкая система работы становится возможной благодаря двум факторам. Во-первых, ценности общества: баланс профессиональной и личной жизни и удобный для семьи график стали для наших современников приоритетами, и компании все чаще сверяются с ними. Второй фактор — технологии. За последние пять лет развитие технического прогресса расширил возможности удаленной работы и сотрудничества: организации и люди, которые трудятся по контракту, с легкостью находят друг друга. К числу этих полезных новинок принадлежат:

* Распространенность широкополосного интернета
* Инструменты для сотрудничества — такие, как Dropbox и Evernote
* Постоянно совершенствующиеся сервисы типа Skype и Google Hangouts
* Рынки труда, сформированные программным обеспечением, такие как HourlyNerd, UpCounsel и Behance, где встречаются уникальные вакансии и опытные специалисты высочайшего уровня.

В результате мы ждем, когда ведущие компании Америки и всего мира смогут использовать «целевой рынок интеллекта», как выражается Мару Кубан, и постараются с его помощью удовлетворить большую часть своих потребностей. Например, на HourlyNerd многие сложные проекты выставляются, обсуждаются и распределяются в пределах одного-двух дней. Среди недавних — проекты таких корпораций, как General Electric, Staples, десятков компаний из списка Fortune 1000, причем специалисты требовались как по маркетингу, так и по стратегии, кадрам и операциям. Благодаря низким комиссионным услуги этих программ вполне доступны среднему и даже малому бизнесу.

Сезонная модель работы, давно устоявшаяся в сельском хозяйстве и в розничной торговле, имеет явные преимущества и для рынка «белых воротничков» по сравнению с нынешней работой на полную ставку. И сами специалисты, и наниматель, и общество выиграют, если будет разорван порочный круг: не стоит нанимать человека в пору процветания на полную ставку и оставлять его вовсе без источников дохода во время упадка.

**Специалисты.** Большинство людей, которым в пору рецессии грозит увольнение и тяжелый период безработицы, предпочли бы остаться в организации хотя бы на 80% ставки. В таком случае они бы избежали многих неприятных последствий увольнения:

* На поиски новой работы и переподготовку уходит немало времени и денег.
* Семья теряет оплачиваемую компанией страховку (если таковая есть) и рискует понести большие расходы в случае болезни.
* При постоянной смене пенсионных программ труднее обеспечить себе достойную старость.
* Незапланированное снижение дохода приводит к неожиданному росту долгов.
* Пробелы в резюме неблагоприятно сказываются на репутации специалиста, ищущего новое место.

**Работодатели.**Компании несут огромные расходы в поисках талантов, обучая их, интегрируя в коллектив: согласно подсчетам Института труда и занятости при Калифорнийском университете, эти расходы достигают 150% от годовой зарплаты менеджера среднего звена. Пусть для позиций пониже эти затраты вдвое меньше, все равно тратить 75% годовой зарплаты сотрудника только на то, чтобы его нанять, до нелепости накладно и глупо.

И еще одно соображение: в компаниях из списка Fortune 1000 бюрократический процесс отбора и одобрения кандидата на должность может затянуться на три месяца, а то и на полгода, а это слишком долго и может помешать организации воспользоваться удачными коммерческими предложениями. К тому же и появление новых сотрудников, и увольнение старых подвластны эффекту хлыста: компаниям недостает информации об их нынешнем и будущем состоянии, внутри жизненного цикла организации они регулярно запаздывают с решением расширить или сократить штаты. Гибкая система труда позволит фирмам быстрее и точнее приспосабливаться к ситуации.

**Общество.** Сократится необходимость (а значит, и стоимость) социальной поддержки безработных, то есть выплаты по пособиям и медицинским страховкам. Более того: гибкая система найма создаст экономические возможности для тех, кто обычно не может претендовать на выгодные вакансии (это матери маленьких детей, студенты, люди, ухаживающие за больными родственниками). Рынок труда заметно увеличится, появится возможность выбирать из большего разнообразия талантов.

Последний кусочек мозаики, который требуется для того, чтобы сложился пазл и мечта стала реальностью, — появление промежуточной категории на рынке труда. Это что-то среднее между наемным специалистом и независимым подрядчиком. В этом США (и не только они) должны последовать примеру Канады, Испании и Германии и наметить «третий путь» — категорию «зависимых подрядчиков». К счастью, нам доводилось решать проблемы и посложнее. По мере того, как все большую часть «белых воротничков» составляют фрилансеры, министерство труда и налоговая инспекция вынуждены будут принять свои меры, и от этого будет зависеть: станет ли новая модель привлекательной для всех заинтересованных сторон?

Время для перемен в сфере занятости настало.

# Что будет с рынком труда к 2022-му: захватят ли власть алгоритмы и уволят ли вас в ближайшие пять лет

Технологическая революция — это чудесно: мы носим в айфонах магазины и банки, онлайн-переводчик становится всё сообразительнее, а такси можно заказать в один клик. Но у нее есть и обратная сторона: роботы и алгоритмы вплотную подбираются к трудовым книжкам и норовят заменить нас во всех сферах деятельности. Чтобы узнать, насколько близко они приблизились к цели, мы проанализировали двухгодичный отчет Future of Jobs Всемирного экономического форума и всё поняли про ближайшие пять лет. Рассказываем, чьи резюме сожгут первыми, а кому удастся оседлать волну.

У революции — 2018–2022 четыре ключевых движка: высокоскоростной интернет, к которому можно подключиться даже из села под Хабаровском, искусственный интеллект, распространение Big Data и облачных технологий. Эта дружная компания меняет всё: бизнес пугающе быстро к ним адаптируется и растет (интернет реформирует сферу авиации, путешествий и туризма, финансовые услуги и рынок потребления; большие данные меняют финансовые и инвестиционные службы и отрасли, связанные с энергетикой и техникой; все в месте они переворачивают с ног на голову сферу информационных технологий), меняются социально-экономические тренды, расширяется средний класс, растет доступ к образованию.

**Как утверждают создатели отчета, четвертая промышленная революция — дело не шуточное, она потребует реформы почти всего, а также смелого лидерства, бойкого духа и — главное — перестройки рынка профессий.**

Нас ждет три волны автоматизации труда с ударной силой в 5% рабочих мест сегодня и почти 40% к середине 2030-х. Сегодня в основных бизнес-отраслях 71% дел выполняется людьми и лишь 29% — машинами. К 2022-му баланс сдвинется не в нашу пользу: ожидается 58% против 42%. Вообще автоматизация — это полезно и удобно, как фотошоп для дизайнера и фМРТ для ученого, но она же чревата массовыми увольнениями, растущим неравенством и монструозной безработицей. Если человечество не сможет быстро и качественно перекомплектоваться, придется цитировать Джеймса Лоуэлла.

В прошлые разы, то есть во времена первой и второй промышленных революций, мы справлялись на четверочку: Маркс, конечно, создал свой «Капитал», а мы получили свои улучшенные заводы, но рабочий класс поплатился кровью, потом и нищетой. Чтобы наступающая на пятки четвертая не увенчалась болью, эксперты советуют делать ставку на обучение: лидеров — руководству, правительства — подвижности, а простых смертных — новым профессиям и умению дружить с технологиями (в России увольнять сотрудников, которым не хватает такого умения, планируют 54% компаний).

Чтобы болью не увенчалась и ваша конкретная жизнь, мы составили краткий обзор полезных и бесполезных навыков и профессий для тех, кто хочет встретить революцию во всеоружии и прислушивается к максиме Покраса Лампаса: «Либо ты сел на поезд в будущее, либо сядешь в него, когда все уже уехали».

**В зоне риска:**

**— рутина и монотонность**

Если вы клерк в банке, бухгалтер, администратор, фасовщик, кассир, упаковщик или работник конвейерной ленты, у нас для вас плохие новости. Трудоустройство работников, которые уделали бы самого Кафку, подкашивает тренд роботизации: от 23 до 37% компаний планируют инвестировать в роботов и машинное обучение. Большинство положило глаз на стационарных роботов, нефтегазовая индустрия интересуется всеми сразу, а финансовый сектор делает ставку на роботов-гуманоидов, собираясь внедрить их до 2022-го.

**Как ни странно, в России, казалось бы нефтегазовой стране, спрос на роботов не высок: у нас они в самом конце списка интересных для бизнеса инноваций (в ближайшие пять лет только 51% компаний собирается заменять людей стационарными работами, а человекоподобные совсем не в чести — ими интересуется лишь 18% компаний).**

На простых работяг с завода работает и тренд на смену локаций. 59% работодателей к 2022 году собираются изменить географию производства и механику распределения ресурсов, так как 64% компаний делают ставку не на квалифицированных гениев, а на дешевую рабочую силу, гибкое законодательство, близость сырья и т.д.

Но на каждую утешительную новость приходится и неутешительная: работников здравоохранения, горнодобывающих, металлургических и химических отраслей всё равно ждут масштабные чистки. Судя по инвестициям, самое жесткое перепрофилирование (68% работников) также ждет авиацию, сферу путешествий и туризм. В 2022 году машины будут выполнять 62% задач, связанных с организацией, обработкой и поиском информации, 23% из которых завязаны на взаимодействии с людьми, то есть консультантам, координаторам, менеджерам по персоналу, секретарям и людям с захватывающими профессиями, связанными с вводом данных, стоит задуматься о смене карьеры. Не отличимые от ботов работники онлайн-служб в банках, авиаперевозках и схожих сферах к 2022-му, вероятно, станут вымирающим видом.

**— лень и тугодумство**

Бизнес — организм мудрый — всегда заботится о своей сохранности. Поэтому компании уже придумали страхующие их развитие оружия на ближайшие пять лет: наряду с автоматизацией они станут нанимать сотрудников, которые крепко дружат с новейшими технологиями (причем 53% на топовые должности), и переобучать имеющихся. Всё бы ничего, но вероятность найма прошаренных сотрудников почти в два раза превышает шансы на то, что старые добрые работники сохранят свои места. Четверть опрошенных компаний выбрала коварный ответ «еще не определился, но вряд ли стану обучать старых», а две трети с надеждой смотрят в будущее и ждут, что работники будут адаптироваться к новым специальностям в процессе перемены рабочих мест. Создатели отчета лаконично подводят черту: «Тот, кто больше всего нуждается в перепрофилировании и повышении квалификации, наименее вероятно получит такую подготовку».

Тем временем беспилотные самолеты в гаражах ждут своих приложений, дистанционный мониторинг состояния больного — чипа в руке последнего, а значит, пилоты и санитары уже в списке на отчисление, а разработчики — на пути к списку топ-профессий.

**Как показывает опрос компаний с общим числом работников в 15 млн, к 2022-му году не менее 54% сотрудников всех областей должны будут или изменить, или повысить свою квалификацию, 0,8 млн рабочих мест будет упразднено, а 1,74 млн новых возникнет.**

Как видно, возросший спрос на новые профессии компенсирует снижение спроса на уже не нужные. Но важно заметить: на новые. Почти все опрошенные работодатели заявили, что уже к 2022 году набор навыков, которые нужны для выполнения большинства рабочих задач, кардинально изменятся. Именно поэтому в числе скиллов, которые заставят глаза работодателя блестеть, значится умение гибко мыслить и обучаться. Причем на протяжении всей жизни: 90% компаний считают, что главный маркер успеха — это даже не сохранение высококвалифицированных работников, а их постоянно растущий КПД. Никогда прежде человек не был настолько важной инвестицией, а значит, тот, кто не умеет обучаться и расти, останется на обочине.

**Вы в плюсе, если вы**

**— умный технарь**

Если вы умный технарь в России, на этот раз вам повезло: бизнес у нас, как и во всем мире, заглядывается на аналитику больших данных (93% компаний), внедрение приложений и веб-рынков (81%), машинное обучение (80%), интернет вещей и облачные технологии (72%) и дополненную/виртуальную реальность (64%). Так что разработчики приложений и ПО, спецы в электронной торговле и социальных медиа скоро станут жить особенно хорошо.

В их компании окажутся и носители новых и пока еще экзотических профессий: специалисты по машиностроению, искусственному интеллекту, большим данным и биотехнологиям, эксперты в автоматизации, аналитики информационной безопасности и пользовательского опыта. В шоколаде также окажутся робототехники и блокчейн-программисты.

**— выдумщик и эмпат**

Помимо дружбы с новыми технологиями идеальным работникам будущего хорошо бы водить дружбу и с людьми: востребованы окажутся обладатели отличных навыков общения, умеющие убеждать и вести переговоры, налаживать и сохранять контакты. То есть работникам служб поддержки клиентов, продавцам и маркетологам вроде молодого «волка с Уолл-стрит», людям сферы культуры и специалистам по организации можно пока не редактировать свои резюме.

Если вы при этом еще и творческий, креативный и инициативный, умеете комплексно решать проблемы и критически мыслить, то вас оторвут с руками. Согласно прогнозам, ожидается резкий скачок спроса на людей, имеющих социальное влияние, прокачавших эмоциональный интеллект и лидерские качества.

**— фрилансер**

Автоматизация приведет к серьезным сокращениям штатных сотрудников, в чем уверены 50% опрошенных работодателей, и потому последние всё больше обращают свои взоры на специалистов-кочевников. В России временных сотрудников, разбирающихся в технологиях, собираются нанимать 74% компаний, отправлять часть бизнес-задач на аутсорсинг внешним подрядчикам будут 62%, а работать с фрилансерами планируют 59%. Многие компании оговаривают, что гибкая политика найма, децентрализация операций и удаленное управление персоналом — их must have набор.

**Навыки, которые будут востребованы в ближайшем будущем:**

Творчество, оригинальность и инициативность

Аналитическое и инновационное мышление

Навыки стратегической обучаемости и обучения

Технологический дизайн и программирование

Критическое мышление

Эмоциональный интеллект

Комплексное решение проблем

Лидерство и социальное влияние

Решение проблем, анализ идей и оценка систем

Профессии, которые будут востребованы в ближайшем будущем в России:

Управляющие и руководители

Разработчики и аналитики ПО и приложений

Специалисты по продажам и маркетингу

Генеральные и операционные менеджеры

Аналитики данных и ученые

Специалисты по работе с людьми

Заводские рабочие

Кадровые специалисты

Финансовые и инвестиционные консультанты

Специалисты по управлению рисками

# Эффективное современное управление персоналом

Ротация персонала, обучение персонала, совмещение сотрудниками обязанностей разных должностей предприятия, профстандартыДля более легкого усвоения полезного материала о современной экономике и развитии персонала как участников предприятия, а также о том, как усовершенствовать экономику, принято решение разбить все на пункты.1. «Новость», «новация», «инновация», «новшество» – путь развития, который ведет к изменениям через ускорение, постепенное движение и обновление всех элементов процесса: а) принципов; б) методов; в) целей.Требует преодоления укоренившихся привычек, взаимосвязей, устойчивых тенденций и порождает новое качество, как обновленную материально-техническую базу, систему управления, общественные отношения, новый образ жизни, новые жизненные стили.2. Инноватика – отрасль науки, которая изучает закономерности процессов, развитие, формирование новаций, нововведений, механизмов управления изменениями, преодоления сопротивления нововведениям, адаптации к ним человека, использование и распространение инновационных потоков, инновационной деятельности, их влияние на сферу конкуренции, развитие общества в целом.3. Предмет инноватики – создание, освоение и распространение разного типа новаций.4. «Теоретическая инноватика» решает проблемы синтеза инновационно сложных организационно-технических систем новых знаний, идей, новых технологий, изобретений, открытий.5. Прикладная инноватика – направление инновационной деятельности по решению проблем планирования, организации и реализации нововведений.6. Конечный результат инновационных исследований – достижение практического эффекта для обеспечения общественного благосостояния государства, человечества в целом.7. Зарубежный опыт – США, Германия.8. Удельный вес в успехе компании техники и финансов составляет 8 %.9. Искусственный интеллект – основа 4-й промышленной революции.10. Удовлетворение запросов людей – миссия современного бизнеса.11. Эффективное управление персоналом: подход к сотрудникам как объекту-субъекту управления.12. Авторитарный стиль управления неэффективен – препятствует работе новаторов.13. Инновационность компании: творческий, а не исполнительский характер работы.14. Руководителю обязательно нужно интересоваться сотрудниками как людьми.15. Лидерский менеджмент: лидер увлекает сотрудников идеей. Традиционный менеджмент: руководитель приказывает сотрудникам.16. Рабочий коллектив: конкуренция и зависть. Команда: дружба и взаимопомощь.17. Сегодня главный ресурс – идея; идея – основа новаторства.18. Дебилизация общества – глобальный недостаток креативности.19. Стратегический менеджмент – лидеры и ведомые.20. В современном мире высший руководитель о реальном положении дел в компании не знает.21. Кеннет Клок и Джоан Голдсмит в книге «Конец менеджмента»: «современный менеджмент душит взаимоотношения, моральные ценности и мотивацию».22. Лидерство основано на доверии к лидеру.23. При подборе команды нельзя основываться на симпатиях: личные отношения помешают принятию эффективных решений.24. «Принцип свободы ошибаться» – признание возможности ошибок в ходе поиска нового.25. Ведомый должен быть предан идее лидера.26. Умных людей лидер может заинтересовать идеей.27. Лидерство встречается редко на практике: 1) начальники боятся конкуренции; 2) руководители не умеют увлекать сотрудников идеей.28. «Интеллектуальные сотрудники» – новаторы, заинтересованные в поиске нового, иного.29. «Вовлеченность персонала» – интеллектуальная и эмоциональная близость к ценностям компании.30. Зарплату талантливого сотрудника определяет сам талантливый сотрудник.31. Немногие современные руководители (8 %) умеют управлять талантами.32. Работу интеллектуального сотрудника не может контролировать руководитель.33. «Обучение» и «образование» – понятия нетождественные.34. Руководитель зависит от талантливого сотрудника.35. Задача инновационного менеджмента – забота о здоровье сотрудника.36. Современные требования к образованию: 1) учить понимать; 2) формировать творческую личность.37. Уровень интеллектуального труда в мире невысок.38. Приоритет современного менеджмента: прибыль, а не сотрудники.39. Неверно утверждение: «Большинство хочет работать в Германии и Англии».40. «Соучаствующее управление» – вовлечение сотрудников в решение проблем.41. Большее влияние на успех компании оказывают внешние факторы.42. Основная причина неудач компании – плохая работа менеджеров.43. «Сценарное развитие организации» – разработка двух-трех возможных вариантов развития компании и ее коллектива.44. Постоянное и непрерывное обучение всех сотрудников компании требуется для освоения новых компетенций, необходимых в новой стратегии компании.45. Для инновационной компании важнее готовность и желание сотрудников постоянно учиться.46. Разработка стратегии организации включает три фазы.47. Авторитет современного руководителя основан на доверии к сотрудникам.48. Компетенция: навыки, способы общения, знания.49. Задача обществ – развитие личности.50. Развитие сотрудников предполагает формирование личностных качеств сотрудников.51. Плата за знания – регулярные выплаты сотруднику за знания, которые пригодятся компании в будущем.52. Профессиональные и общекультурные знания определяют компетентного сотрудника.53. Производительность труда интеллектуального сотрудника определяется качеством труда.54. Эволюционная модель состоит из трех этапов.55. Недостаток квалификации сотрудников: сотрудники в России не желают качественных преобразований в компании.56. В Европе сотрудники государственных учреждений обязаны выйти на пенсию в 65 лет.57. Идею самоуправляющегося трудового коллектива обосновал Петер Друкер.58. Разделение сотрудников на начальников и подчиненных не является нормой в инновационной компании.59. Делегирование полномочий и распределение обязанностей не одно и то же.60. Компания, у которой нет стратегического управления персоналом, дает объявление, что ей срочно требуется высококвалифицированный работник на должность руководителя отдела.61. Стратегический процесс предполагает ослабление конкурентоспособности.62. Стратегия предпринимательства: вознаграждение сотрудников – зарплата, премии.63. Центростремительная карьера: приглашение сотрудника для обсуждения проблем к руководителю.64. Петер Друкер, идея о самоуправляющемся коллективе: из рабочих и служащих выбирается орган, который решает социальные аспекты жизни предприятия.65. Отдел по перспективному управлению компетенцией сотрудников создается при стратегии предпринимательства и прибыли.66. Корпоративная культура имеет три источника, три уровня.67. Зонненфельд выделяет четыре типа корпоративной культуры.68. Национальную культуру формирует восемь элементов.69. Низкий уровень дистанции власти – эффективная корпоративная культура.70. Концепция корпоративной культуры была востребована менеджерами ввиду отсутствия эффективности в бизнесе прежних подходов.71. Управление человеком: сотрудник рассматривается как человек-личность и человек-функция. Управление сотрудником: только как человек-функция.72. Корпоративная культура на финансовый успех компании влияет в решающей степени.73. Необходимо постоянно менять корпоративную культуру компании ввиду смены состава сотрудников компании.74. Глобальная корпоративная культура: основные ценности культуры предприятий, входящих в ТНК (транснациональную компанию; корпорацию).75. Бесплатное образование – образование оплачивает государство.76. Долгосрочная ориентация развития национальной культуры представлена в Гонконге.77. Коллективистская культура: начальника интересует сотрудник как человек.78. Способы формирования корпоративной культуры: 1) сверху; 2) снизу.79. Важна межгрупповая координация: 1) увеличивает взаимопомощь; 2) формируется атмосфера коллективизма.80. Для 80 % сотрудников главным является оплата труда.81. Для большинства компаний России типичен «мужской шовинизм».82. Для успеха современного предприятия важны горизонтальные связи.83. Ориентация на группы сотрудников: 1) у которых значимость ценностей сбалансирована; 2) которые ориентированы на общественную значимость труда.84. Важнее всего для формирования эффективной корпоративной культуры мотивация сотрудников.85. Своевременная реакция компании на воздействие внешней среды предполагает учет сотрудниками даже слабых сигналов об изменении во внешней среде.86. Развитие массовой творческой активности необходимо при формировании эффективной корпоративной культуры.87. На примере компании «Инструм-Рэнд»: 1) система «бриллиант»; 2) изменение ценностей корпоративной культуры; 3) непрерывное обучение и развитие всех сотрудников; 4) сотрудник – партнер по бизнесу.88. Традиционная корпоративная культура выражена в России и Индии.89. Основы совершенствования корпоративной культуры компании «Сименс»: 1) развитие движения новаторов; 2) лидерство.90. Для создания инновационной экономики в России необходимо: 1) подготовка специалистов по 10 000 профессий (А. А. Зиновьев); 2) современное образование.  
'Использована информация юридической социальной сети https://www.9111.ru'

[**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) |  |