

№ 4

А

ИЮЛЬ – СЕНТЯБРЬ 2011 г.

ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ

АЛГОРИТМ УСПЕХА



люди

ГЛАВНЫЙ АКТИВ

КАК ДОБИТЬСЯ ОТ СВОИХ
СОТРУДНИКОВ ОТДАЧИ НА ВСЕ 100%

БИЗНЕС

10 вопросов к лидеру

Вера Курочкина о том, как создать
правильную атмосферу в команде

люди

Для пользы дела

Как использовать конфликт
в коллективе на пользу бизнесу

для первого лица

В поисках совершенства

Можно ли стать руководителем,
идеальным во всех отношениях

о полезном

Ключ к мотивации

Метод управления людьми, на практике
доказавший свою эффективность

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ КОМПАНИИ



РУСАЛ

Компании, которые упомянуты в этом номере

A-Z	
Apriori	53
Bank of America	12
Bayer	49
BMW.....	49
Bombardier	12
British American Tobacco	43
British Petroleum	21
Business Training Company	44
Cadbury Schweppes	29
Car Pool	28
Chevron	21
Citi Group	12
Coca-Cola	33
ConocoPhilips	21
Ernst & Young	49
Expomedia Group.....	43
ExxonMobil	21
Ford Motor Company	11, 31-32, 49
General Motors	32, 37, 44, 56
Google	1
Greenpeace.....	23
IBM.....	49
Japan Tobacco International	43
JP Morgan	12
Kubal	25
Matsushita Electric	13
McKinsey.....	5, 11
Merrill Lynch	54
Microsoft.....	11, 57
Moody's	12
Nestle	31
Nissan	49
Procter & Gamble	12, 16, 31
Shell Oil Company	21, 32
SKC-Agency	52
TEPCO	22
Timberland	43
Toyota	14-16, 44, 49
Umicore.....	44
Unilever.....	31
VivАКТИВ Тренинг и Консалтинг	43
Volvo	37
Wells Fargo	11
Zappos.....	1
A-Я	
«Аэрофлот».....	21
Богословский завод (БАЗ)	41
«Вымпелком»	13
«Евросеть»	13
ИК «Регион»	44
КамаЗ	13
Консалтинг-центр «Шаг»	21, 52
«Конфаэль»	28
«Лидер» (консультационное агентство)	33
ММК.....	36
«Мастерфайбр-Альянс»	51
«Меткомбанк».....	13
МТС	13
РЖД	35
«Роснефть»	21
РУСАЛ.....	6-9, 37-39, 45, 52-53, 55
Саяногорский алюминиевый завод (САЗ)	24-25
«Связной»	13, 51
«Хэппипак»	52
«Экопси Консалтинг»	29

ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ

АЛГОРИТМ УСПЕХА

№ 4, ИЮЛЬ – СЕНТЯБРЬ 2011 г.

Ежеквартальное приложение
к корпоративной газете
«Вестник РУСАЛ»
Учредитель ЗАО «РУСАЛ Глобал
Менеджмент Б. В.»



НАД ПРОЕКТОМ РАБОТАЛИ:

Дирекция по связям
с общественностью Компании РУСАЛ
109240, Москва, ул. Николаямская, 15
Тел. +7 (495) 720-51-70 (доб. 87-38)

Главный редактор
Оксана Королева
Oksana.Koroleva@rusal.com

Шеф-редактор
Рустам Закиев
Rustam.Zakiev@rusal.com

Руководитель проекта
Вера Курочкина
Vera.Kurochkina@rusal.com

Для писем в редакцию:
Algorithm@rusal.com

Фотографии
Фотобанк Компании РУСАЛ
Corbis Images, Евгений Дудин

Рисунки
Дмитрий Трофимов

Тираж: 1000 экз.
Распространяется по всем
предприятиям Компании РУСАЛ.

Все права защищены. Перепечатка
материалов, опубликованных в журнале
«Алгоритм успеха», – только с разрешения
редакции журнала.

**Поддержка проекта
«Фабрика журналов»**
Редактор: Анастасия Бибикова
Арт-директор: Петр Злобин
Журналисты: Анастасия Бибикова, Мария
Петрова, Петр Зайцев, Иван Шадрин,
Алексей Васильченко, Надежда Семенова,
Наталья Цветкова, Ирина Морозова,
Анастасия Ефимова
Корректор: Анна Панфилова

Мнение авторов может не совпадать
с мнением редакции. Данное издание
не является рекламным материалом.

О ПОЛЬЗЕ ВЗАИМНОСТИ

В конце прошлого года знаменитая Гарвардская школа бизнеса опубликовала исследование, результаты которого, наверное, повергли в состояние шока не один десяток руководителей. По данным американцев, каждый четвертый сотрудник крупной компании планирует покинуть ее в течение года, каждый третий признает, что не вкладывает в работу достаточно «души», четверо из десяти не слишком доверяют коллегам, а начальству – и по-прежнему. Кроме того, замеряя вовлеченность сотрудников крупных корпораций, исследователи обнаружили, что в 2010 г. 21% людей стали совершенно безразличны к успехам компаний-работодателей, тогда как до кризиса этот показатель составлял всего 8%.

На этом фоне особенно впечатляющими выглядят успехи таких компаний, как Google и Zappos, которые могут похвастаться тем, что количество вовлеченного персонала у них достигает 90%. Любовь сотрудников к этим компаниям находит свое отражение и в финансовых показателях. Например, Zappos даже в самый разгар кризиса смог увеличить

продажи на 20%, сохранив при этом среднюю маржинальность бизнеса на уровне 5%, тогда как его основные конкуренты в надежде завлечь покупателей низкими ценами быстро скатились до 2-3%. Все дело в том, что и в Google, и в Zappos (которые, кстати, заняли верхние строчки рейтинга лучших компаний-работодателей по итогам 2010 г.) распространена особая корпоративная культура, ставящая во главу угла сотрудника и его удовлетворенность от работы, уверяют эксперты. Именно эта культура позволила компаниям не просто устоять во время финансовых неурядиц, но и совершить рывок, который обеспечил им лидерство на многие годы вперед.

Значит ли это, что формула успеха на рынке теперь заключается в ориентации не на клиента, а на сотрудника? Совсем нет! Просто и в Google, и в Zappos, и в других подобных им компаниях обнаружили: в бизнесе взаимность важна не меньше, чем в личной жизни. Человек будет любить компанию и ее клиентов, только если компания любит его. А как добиться такой взаимности – читайте в этом номере «Алгоритма успеха».

«Любовь сотрудников к компании находит свое отражение и в конкретных финансовых показателях»



БИЗНЕС

4 Есть данные!

Ученые объясняют, какой метод нужно использовать для создания суперкоманды: наказание худших или похвала лучших – и что сотрудники считают самым эффективным способом нефинансовой мотивации.

6 10 вопросов к лидеру

Руководитель дирекции РУСАЛа по связям с общественностью Вера Курочкина о том, как создать правильную атмосферу в коллективе и кто на самом деле должен заниматься внутренними коммуникациями.

10 То, что доктор прописал

Чем здоровая организация отличается от нездоровой и как построить компанию, устойчивую к кризисам будущего.

14 От малого к великому

Экс-вице-президент Toyota Ясукито Ямаучи о том, какая связь между производственной системой, мотивацией и вовлечением.

17 Кухня лидерства

Руководитель алюминиевого дивизиона Запад Алексей Арнаутов о проверенных рецептах



построения эффективной команды, мотивации и эмоциональном заряде, который несет в коллектив руководитель.

20 И опыт, сын ошибок трудных

Как российские и западные компании справляются с форс-мажорными ситуациями на производстве, какой опыт из них извлекают и как стараются избежать их повторения в будущем.

24 САЗнательное решение

Чем сотрудники Саяногорского алюминиевого завода РУСАЛа отличаются от сотрудников ВР, Правительства Японии и менеджеров авиакомпании «Аэрофлот».

люди

26 Для пользы дела

Можно ли обернуть конфликт в коллективе на пользу компании? И если да, то как это сделать?

30 Корабль-трансформер

Как использовать плюсы и минусы корпоративной культуры компании для внедрения трансформаций. И можно ли превратить культуру из хлипкого суденышка в быстроходное судно.



34 Лидеры на вырост

Почему многие молодежные программы, разработанные для удержания молодых специалистов, дают сбой, и как с молодежью работает РУСАЛ.

40 Рецепт успеха

Что помогло Владиславу Казачкову пройти за 11 лет путь от мастера ремонтного производства до генерального директора БАЗа.

42 Мода или необходимость?

Зачем компаниям нужен кодекс корпоративной этики.

для первого лица

46 Великая наука счастья

20 секретов мотивации персонала от успешного бизнесмена и крупнейшего специалиста по повышению эффективности бизнеса Брайана Трейси.

50 В поисках совершенства

Каким должен быть «идеальный» руководитель? Должен ли он наставлять или управлять? Контролировать или давать карт-бланш? Работать сам или заставлять других?



о полезном

54 Энциклопедия руководителя

Занимательный труд коллектива исследователей из Гарварда о том, как работать лучше и успевать больше.

55 Классика жанра

Хорошее чтение на досуге с вполне назидательным подтекстом.

56 «Золотой ключик» к мотивации

Книга о том, как мотивировать сотрудников на подвиги.

57 Офис в облаке

Плюсы и минусы Microsoft Office 365.

58 Дышите – не спешите

Экспресс-курс дыхательной гимнастики на рабочем месте.

60 Алло, редакция!

О тех, кто читает «Алгоритм успеха» от корки до корки.



Кнутом или пряником

Что позволит быстрее поднять продуктивность работы сотрудников: похвала лучших или наказание худших?



В России принято считать, что повысить эффективность работы персонала можно, наказывая нерадивых сотрудников. На Западе же ключом к росту отдачи от человеческого капитала считается вовремя и к месту высказанная похвала. Исследование Гарвардской школы бизнеса* позволяет утверждать: оба эти подхода верны... и неверны одновременно.

Для проведения эксперимента исследователи выбрали 70 сотрудников банка, занятых в технической работе: их задачей был ввод данных о клиентах банка в центральную процессинговую систему. Испытуемые были разделены на три группы. На протяжении месяца первая группа получала ежедневную позитивную обратную связь от руководителей, вторая группа получала негативную обратную связь, а третья группа не получала обратной связи вообще. При этом исследователи поставили обязательное

условие перед руководством банка: они должны были не просто хвалить или ругать своих подчиненных, а давать поочередно прямые и косвенные оценки их работы. Например, прямая позитивная оценка работы первой группы заключалась в словах: «Вы попали в список лучших сотрудников банка». А косвенная позитивная оценка звучала так: «Вы не попали в список худших сотрудников банка». В свою очередь, давая прямую негативную оценку работы второй группы, руководство должно было говорить: «Вы – в числе худших сотрудников банка», а давая косвенную негативную оценку, оно сообщало испытуемым: «Что ж, по итогам этой недели вы явно не стали лучшими нашими сотрудниками».

По прошествии заданного периода исследователи проанализировали результаты работы трех групп. Эти данные позволили исследователям наглядно показать влияние

различных форм обратной связи на эффективность работы персонала. Выяснилось, что ни прямая, ни косвенная похвала не оказывали существенного влияния на продуктивность операций в краткосрочной перспективе. Результат негативной оценки оказался более впечатляющим, однако он зависел от формы обратной связи: получив прямую негативную оценку, сотрудники начинали стараться и их эффективность возрастала на 13,6% буквально на следующий день. А получив косвенную негативную оценку, сотрудники, наоборот, падали духом и их эффективность снижалась на 17%. Однако в более долгосрочной перспективе оба вида оценки доказали свою действенность. По результатам месяца совокупная продуктивность сотрудников первой группы выросла на 30%, а второй – на 25%. При этом качество работы сотрудников третьей группы не изменилось.

«Наша работа показывает, как обратная связь влияет на эффективность персонала, – считает Франческа Гино, соавтор исследования. – Мы выявили, что любая оценка качества труда сотрудников может дать эффект, независимо от того, носит ли она позитивный или негативный характер. Если перед менеджерами стоит задача быстрого и краткосрочного увеличения производительности труда, то очевидно, что прямая негативная форма обратной связи может оказаться полезнее, чем похвала. С другой стороны, если менеджер думает на перспективу, то похвала, как показывают результаты исследования, работает все же лучше».

* F. Gino, B. R. Staats. Driven by Social Comparisons: How Feedback about Coworkers' Effort Influences Individual Productivity. Harvard Business School, May 2011.

Внимание вместо денег

Три главных способа финансовой и нефинансовой мотивации глазами руководителей и рядового персонала.

Недавнее исследование, проведенное компанией McKinsey, показывает: сотрудники и руководители не совпадают во мнениях по вопросам мотивации. Для целей исследования консультанты провели опрос 1000 руководителей компаний из различных секторов экономики и около 2000 рядовых сотрудников. Оказалось, что, например, подавляющее большинство руководителей, составляя приоритеты, перечислили главные факторы финансовой мотивации в такой последовательности: 1) опционная программа, 2) бонусы, рассчитанные на основании результатов оценки эффективности, 3) увеличение базовой оплаты труда.

По мнению же рядовых сотрудников, увеличение базовой оплаты труда должно стоять на первом месте, бонусы – на втором и опционная программа – на третьем. Что касается факторов немонетарной мотивации, то здесь исследователей ждал приятный сюрприз: оказалось, что список от руководителей полностью совпадает со списком от рядового персонала и включает в себя: 1) похвалу от руководства, 2) внимание со стороны топ-менеджмента, 3) возможность вести более сложные проекты.

Впрочем, несмотря на признание важности и тех и других способов мотивации, как показало то же исследование, далеко не все компании готовы использовать их в своей повседневной практике.

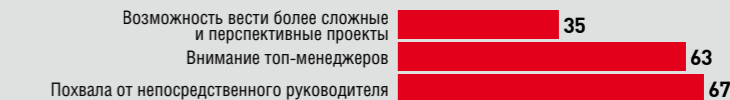
* M. Dewhurst, M. Guthridge, E. Mohr. Motivating people: Getting beyond money. McKinsey Quarterly, Organisation Practice, №2, 2011.

Приоритеты руководства

Топ-3 инструмента финансовой мотивации*



Топ-3 инструмента нефинансовой мотивации*



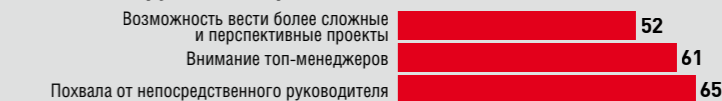
* Процент респондентов (топ-менеджеров), указавших данный инструмент как наиболее эффективный. Источник: M. Dewhurst, M. Guthridge, E. Mohr. Motivating people: Getting beyond money. McKinsey Quarterly, Organisation Practice, № 2, 2011.

Приоритеты сотрудников

Топ-3 инструмента финансовой мотивации*



Топ-3 инструмента нефинансовой мотивации*



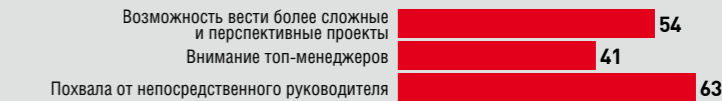
* Процент респондентов (рядовых сотрудников), указавших данный инструмент как наиболее эффективный. Источник: M. Dewhurst, M. Guthridge, E. Mohr. Motivating people: Getting beyond money. McKinsey Quarterly, Organisation Practice, № 2, 2011.

Использование на практике

Топ-3 инструмента финансовой мотивации*



Топ-3 инструмента нефинансовой мотивации*



* Процент всех респондентов, указавших, что их компания использует данный инструмент часто или всегда. Источник: M. Dewhurst, M. Guthridge, E. Mohr. Motivating people: Getting beyond money. McKinsey Quarterly, Organisation Practice, № 2, 2011.

Заместитель генерального директора РУСАЛа и руководитель дирекции по связям с общественностью Вера Курочкина о том, что мотивирует людей на 100%-ю отдачу, как создать правильную атмосферу в коллективе и кто на самом деле должен заниматься внутренними коммуникациями в компании.

БЕСЕДОВАЛА: Анастасия Бибикина

10 вопросов к лидеру

О диалоге с людьми

1 *На ваш взгляд, коммуникации – это задача, которую должны решать профессионалы, или все-таки в данном процессе должен быть задействован более широкий круг людей? Например, линейные руководители или топ-менеджеры...*

Это хороший вопрос и его задают себе многие компании. Но, чтобы ответить на него, мне хотелось бы начать с цитаты Генри Форда. Звучит она так: «Собраться вместе – это начало. Остаться вместе – это прогресс. Работать вместе – это успех». РУСАЛ – и в этом вряд ли, наверное, кто-то сомневается – компания, где важно не просто «собраться» и «остаться», а именно работать. И работать успешно. На мой взгляд, основная задача внутренних коммуникаций – обеспечить эту успешную работу. Но добиться этого можно только в том случае, если вопросами коммуникаций системно и регулярно будут заниматься не только отдельные специалисты, а руководители всех уровней. Конечно, каждый может и вправе строить общение с подчиненными по-своему, но не стоит забывать, что мы – единая команда. А следовательно, у нас должна быть понятная и разделяемая всеми система коммуникаций, набор ключевых сообщений, каналы их передачи и эффективные инструменты для получения обратной связи. Создать их и передать в руки руководителей – и есть задача для специалистов в области коммуникаций. Но превратить их в четко работающий механизм – это, безусловно, одна из ключевых задач всех без исключения руководителей.

2 *А ваши коллеги-руководители согласны с таким мнением? Они понимают важность коммуникаций?*

Большинство наших руководителей уже давно осознали важность внутренних коммуникаций и постоянного общения с сотрудниками. Те, кто не до конца это понимал, осознали это в кризис. Он заставил многих особенно остро почувствовать, что ничто не может заменить личного общения! Газета и радио, корпоративное ТВ и портал – это хорошо. Но самый действенный способ успокоить людей – это дать им возможность сесть за один стол и поговорить с человеком, которому они доверяют. Впрочем, в компании еще все-таки остаются люди, которые воспринимают личное общение с подчиненными не как возможность решить проблемы или мотивировать людей, а как дополнительную нагрузку. Но, к счастью, их становится все меньше и меньше.

3 *Другими словами, помимо всего прочего, руководителям еще важно осознать, что коммуникации – это именно общение? То есть двусторонний процесс, а не просто передача неких директив сверху вниз...*

Безусловно, коммуникации всегда должны быть диалогом. Иначе они превращаются в «глас вопиющего в пустыне». Очевидно, что идеи, мнения, задачи, которые ставятся перед коллективом, должны вызывать у сотрудников определенную реакцию. И очень важно, чтобы эта реакция дошла до руководства. Если люди чувствуют, что их не слушают и не слышат, это их полностью демотивирует.

Сложность в том, что РУСАЛ по меркам отрасли – довольно молодая компания. Старожилы алюминиевой промышленности сейчас насчитывают уже более 100 лет, а нам всего одиннадцать. Но за это время мы прошли колоссальный путь, на который у многих компаний уходят десятилетия. А когда ты очень быстро растешь, ты фокусируешься на результатах и зачастую можешь пренебречь вещами, которые на определенном этапе активного роста кажутся второстепенными. У нас была амбициозная цель: из локальной компании, рожденной в России, быстро превратиться в мирового лидера с устойчивой финансовой и сырьевой базой. Так и произошло, но у любого явления есть и обратная сторона медали. Обратная сторона нашего быстрого роста заключается в том, что коммуникации РУСАЛа не всегда поспевали за стремительным развитием компании. Ведь даже в строю не все и всегда идут с одинаковой скоростью: кто-то чуть быстрее, кто-то чуть медленнее. Сейчас мы находимся на том этапе, когда можем позволить себе работать над слаженностью движения всех членов команды. И я уверена, что мы добьемся этой слаженности, а наши руководители начнут воспринимать коммуникации как еще один эффективный инструмент в их арсенале средств достижения производственных целей.

4 *В чем еще особенность РУСАЛа, помимо быстрого развития, с точки зрения коммуникаций?*

Наша особенность в том, что семья РУСАЛа – это сотрудники и предприятия, расположенные на пяти континентах. У нас работают люди, которые говорят на разных языках, у них разная ментальность. Безусловно, это накладывает определенный отпечаток на все, и коммуникации в том числе. Чтобы мы работали как слаженный механизм, у нас должен быть единый набор ценностей, которые разделяли бы все, независимо от региона

проживания, вероисповедания или языка. У нас такие ценности есть. Но сделать так, чтобы каждый сотрудник компании не только их разделял, но и ориентировался на них в работе, – это тоже задача коммуникаций, а следовательно, всех тех, кто в них вовлечен: и линейных руководителей, и топ-менеджеров. С другой стороны, если говорить о бизнесе, то клиенты РУСАЛа – крупнейшие международные компании. И они ждут от нас не просто высокого качества продукции и безукоризненного выполнения условий контракта, но еще и умения слышать клиента, предугадывать его желания, вместе с ним развивать продукты. Поэтому задача коммуникаций в нашей компании также еще и в том, чтобы идеологически, эмоционально и психологически мотивировать людей, которые у нас работают, соответствовать этим ожиданиям клиентов. Постоянно расти и не останавливаться на достигнутом.

О мотивации

5 **Раз уж вы заговорили о мотивации, то какие методы вы считаете наиболее эффективными? Как вам удается добиться от членов своей команды 100%-й отдачи?**

Главное, на мой взгляд, – это личный пример руководителя. Можно долго прописывать какие угодно ценности, но если своим поведением ты будешь демонстрировать полное пренебрежение ими, будет крайне сложно убедить сотрудника выполнять с душой и полной отдачей так называемые рутинные задачи, не говоря уже о том, чтобы мотивировать его на совершение подвига. А РУСАЛ – это все-таки та компания, где мы практически каждый день совершаем подвиг, порой добиваясь невозможного. Еще одно для меня крайне важное правило – хвалить и выражать признательность. Чем больше вы благодарите своих коллег, причем делая это публично, тем более позитивней становится атмосфера в коллективе, который становится способным свернуть горы, чтобы получить еще большую благодарность. При этом, конечно, никто не отменял и материальные средства стимулирования. Можно постоянно благодарить людей за отлично выполненную работу – и это очень важно – или вовлекать их во все более сложные проекты, но без соответствующей финансовой мотивации энтузиазм скоро угаснет.

Мне кажется, не менее важно всегда быть открытым и не строить между собой и своими подчиненными китайские стены в прямом и переносном смысле. Напри-

мер, дверь моего кабинета не закрывается практически никогда. Это, во-первых, укрепляет в моих коллегах чувство «плеча», ведь они могут в любой момент обратиться ко мне за советом или поделиться интересной идеей. А во-вторых, создает то самое ощущение единства, команды, которое все мы так ценим. Наконец, третий инструмент мотивации, который лично я использую в своей команде, – это неформальное общение. Я уверена: совместные походы на каток, в кино или театр, просто совместный обед в ближайшей пиццерии дает нам возможность лучше чувствовать друг друга, слушать и слышать, дает очень мощный позитивный заряд. А позитивный настрой – это реальная сила. Владимир Познер в своей программе всем гостям задает один и тот же, на мой взгляд, потрясающий вопрос: «Что бы вы сказали, если бы встретили Бога?». Мне кажется, что если бы большинство из нас на этот вопрос отвечало: «Я бы просто сказал ему: "Спасибо"», счастливых и радостных моментов в нашей жизни стало бы намного больше.

6 **А что, по-вашему, является главным демотивирующим фактором?**

Я считаю, что нет ничего более демотивирующего, чем чувство усталости от окутавшей тебя рутины. Когда ты каждый день приходишь на работу и на 150% знаешь, что твой сегодняшний день ничем не будет отличаться от завтрашнего и вчерашнего, наступает ощущение усталости и удрученности. А утомленный человек становится безразличным, не хочет расти, развиваться, добиваться результата. Вот почему, по моему глубокому убеждению, деятельность сотрудников должна подпитываться все новыми и новыми «вызовами». Эти вызовы могут быть разными, но они обязательно должны быть!

7 **То есть вы считаете, что все люди по своей природе «бойцы»? Они хотят добиваться чего-то, отвечать на вызовы, решать все более сложные задачи?**

Да, я считаю, что в большинстве своем люди, работающие в РУСАЛе, хотят расти и развиваться. И если они лишены этой возможности, рано или поздно они теряют интерес к работе, как бы ты их не мотивировал финансово. А еще я уверена, что каждый человек талантлив, но большинство из нас об этих талантах не подозревают, потому что ежедневно выполняют очень определенный набор функций, не дающий нам возможности себя раскрыть. Дать человеку возможность попробовать себя в чем-то другом и помочь ему раскрыть таланты – это одна из основных задач руководителя.

Нет ничего более демотивирующего, чем чувство усталости от окружающей рутины

С другой стороны, каждый из нас по-своему уникален, в каждом из нас есть определенный набор качеств, которых нет в других. Представьте, что было бы, если бы все вокруг обладали ярко выраженными лидерскими качествами! К счастью, в реальности у кого-то есть потрясающие лидерские, у кого-то – организаторские, у кого-то – аналитические. А у кого-то просто житейская мудрость, которая позволяет ему сказать: «Ребята, давайте на сенундочку остановимся и посмотрим, все ли мы делаем верно». И я думаю, что умение разглядеть в каждом из членов коллектива то самое уникальное качество, которое завершит создание единой эффективно работающей команды, – это и есть то, что отличает хорошего руководителя от плохого.

8 **А методы мотивации должны зависеть от специфики деятельности? Скажем, коммерсантов лучше мотивировать с помощью все более сложных проектов, а для заводских рабочих нужны другие средства поощрения?**

Мне кажется, есть универсальные вещи, а есть связанные со спецификой профессии. Например, личный пример, открытость и коммуникабельность, а также умение выявлять таланты – это то, что важно для каждого руководителя. А вот методы, связанные с созданием особой креативной атмосферы, возможно, нужно применять далеко не во всех сферах деятельности. С другой стороны, я верю, что креатив нужен в любой профессии. Просто он везде проявляется по-разному. Где-то это желание усовершенствовать компьютерную программу, которая облегчит работу коллег, где-то – стремление изменить производственные процессы, сэкономив миллионы долларов.

О команде

9 **В любой команде случаются конфликты. Как, на ваш взгляд, должен вести себя руководитель, чтобы их избежать?**

Конечно, в идеале хотелось бы конфликтов избегать. Но в реальности это вряд ли возможно. Ведь в здоровой среде люди обладают разными точками зрения и, главное, желанием их не просто высказывать, но и отстаивать. Наличие разных мнений – это одна из основных причин конфликтов. И такие конфликты, на мой взгляд, полезны. С одной стороны, они позволяют вскрыть тлеющую проблему, а не усугубить ее. Кроме того, они дают возможность по-другому посмотреть на ситуацию, меняют сложившийся статус кво, ведут к поиску нового решения и выходу на новый этап развития. А что касается поведения руководителя в конфликтной ситуации, то, если он настоящий лидер и ему не безразличен коллектив, он должен разбираться в конфликте, а не самоустраняться от него. Ведь у любого конфликта есть причина. И главная задача руководителя – найти ее и сделать так, чтобы она была устранена. Если, к примеру, корень проблемы в некоей личностной несовместимости конфликтующих сотрудников, их можно развести по разным функциям так, чтобы не потерять ни одного из них. Если же причина конфликта носит чисто эмоциональный характер, то решать его нужно с помощью своего авторитета. Бывает, что занять промежуточную позицию в споре просто невозможно и нужно принять чью-то сторону. В этом случае, конечно, все зависит от того, насколько авторитетен руководитель среди членов своей команды. Если его профессиональный и личностный статус достаточно высок, все соглашались с его решением и в коллективе наступает мир.

10 **А что, по-вашему, является залогом создания эффективной команды?**

На мой взгляд, ключевое звено в создании эффективной команды – это атмосфера в коллективе. То, что называют «погодой в доме». Она идеальна, если ты приходишь на работу и тебе комфортно. Тебе хочется поделиться новой идеей по работе, мнением о только что прочитанной книге, увиденном фильме или успехах своих детей. Если этого нет, то нет и слаженной команды, а есть коллектив людей, которые мало чем объединены, кроме как необходимостью быть в одной комнате. В свою очередь, правильная атмосфера дает возможность человеку чувствовать себя вовлеченным, не бояться брать на себя сегодня чуть больше ответственности, чем вчера. Она в итоге и создает условия для полного раскрытия личности. А для руководителя это еще и возможность выявить именно те качества в сотрудниках, которые нужны для эффективной работы всей команды. ■

То, что доктор прописал

Современные теории менеджмента рассматривают организацию как живой организм. И как любой другой живой организм, организация может быть «здоровой» или «нездоровой», то есть обладать разным уровнем иммунитета, способностью к регенерации после серьезных потрясений и с разной степенью эффективности использовать внутренние (в том числе и человеческие) ресурсы. Вопрос лишь в том, как построить здоровую организацию. И, главное, зачем это нужно?

текст: Колин Прайс, Мария Петрова



Когда в 1933 году Генри Форда, основателя Ford Motor Company, спросили, какую должность в своей компании он считает наиболее дорогостоящей, он ответил: «За менеджера, который умеет хорошо обращаться с людьми, я не пожалел бы никаких денег. Ведь именно такие менеджеры делают компанию по-настоящему здоровой». Очевидно, что наследники великого Форда старались применять его теорию на практике – ведь только этим можно объяснить тот факт, что Ford оказалась единственной крупной автомобильной компанией США, которой удалось избежать банкротства во время экономического кризиса 2008-2009 гг. и выйти победителем в «большой игре», заработав прибыль \$ 2,7 млрд для своих акционеров. Несмотря на сложности, с которыми компании пришлось столкнуться в 90-е гг. Ford, по единодушному мнению экспертов, была и остается примером здоровой организации. «Здоровая организация – это организация, которая способна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям, – объясняет Скот Келлер, управляющий партнер компании McKinsey. – Здоровые организации не просто умеют извлекать уроки из ошибок, но создают сложную систему постоянного обучения, обмена знаниями и ноу-хау, которая позволяет им поддерживать «иммунитет» против кризисов будущего».

Болезнь не выгодно

Но является ли здоровье залогом финансового процветания компании? Данные исследований дают однозначный ответ на этот вопрос. Например, компания McKinsey опубликовала в мае 2011 г. результаты своего исследования, в котором приняли участие 600000 представителей 500 различных компаний по всему миру. «Наша задача заключалась в том, чтобы определить, как уровень здоровья организации соотносится с ее финансовыми показателями», – объясняет Скот Келлер, один из авторов работы. По данным McKinsey, 80% успешных с финансовой точки зрения организаций также обладают высокими показателями здоровья. (Рис. 1).

С выводами McKinsey согласны и их давние конкуренты – консультанты Booz & Company. В 2010 г. они закончили эксперимент, призванный доказать, что в компаниях, где менеджмент заботится не только о финансовых показателях, но и о факторах, связанных со здоровьем организации, продажи растут быстрее, нежели во всех остальных. Объектом исследования стали компании из разных секторов экономики. Их сотрудники были разделены на две группы. В течение 18 месяцев первая группа работала по привычной систе-



ме управления, в центре которой стояли показатели финансовой эффективности. Для второй группы была разработана специальная система, которая включала в себя не только финансовые метрики, но также показатели здоровья. Результаты эксперимента поразили исследователей: во всех случаях эффективность росла при сбалансированном подходе гораздо быстрее, нежели при непосредственном упоре топ-менеджмента на финансовые показатели. (Рис. 2).

Лекарства от бед

По мнению консультантов McKinsey и Booz & Company, основными признаками здоровой организации являются: эффективная система подбора персонала, отсутствие бюрократических барьеров, высокий уровень вовлеченности сотрудников, наличие развитой системы лидерства и зрелая управленческая философия. В свою очередь, среди основных инструментов построения здоровой компании эксперты называют создание четкого образа идеальной организации, последовательную и глубокую оценку причин, вредящих здоровью компании, создание и выполнение четкого плана по ликвидации этих причин, а также непрерывное совершенствование.

Хорошим примером того, как использовать эти инструменты на практике, может служить Wells Fargo – компания, предоставляющая финансовые и страховые услуги и входящая в рейтинг Fortune 1000. Когда в августе 2005 г. ее нынешний главный управляющий Джон Стэмп занял свой пост, он первым делом организовал двухдневный выездной семинар для руководителей

Рис. 2. Польза сбалансированного подхода



Источник: Booz & Company White Paper on Organization Health, June 2011

Пример того, как правильно проводить оценку причин нездоровья организации, – это история крупнейшей канадской машиностроительной корпорации Bombardier. В 2001 г. новый президент Bombardier Пьер Бодуэн сформулировал стратегические цели компании так: сокращение издержек в размере \$ 500 млн, постоянное улучшение продуктов и услуг для потребителей и, самое главное, глобальные изменения в образе мышления сотрудников. «На первых порах мои коллеги удивлялись, почему мы так много времени уделяем столь неосознанным вещам, как образ мышления, вместо того, чтобы заниматься совершенствованием производственных процессов или вкладывать в модернизацию оборудования, – объяснял несколько лет спустя Пьер Бодуэн в своем интервью журналу Fortune. – Однако после детального анализа процессов компании я понял, что наша главная проблема заключается не в устаревшем оборудовании или плохой организации процессов. Дело было в подходе, который практиковало большинство сотрудников в отношении решения проблем. Никто не хотел брать на себя ответственность. Наши проблемы не решались, а замалчивались. Оценив ситуацию, я понял, что именно такой подход удерживает Bombardier от того, чтобы стать эффективной компанией». Ставка Пьера Бодуэна оправдала себя. Например, за пять лет его работы на посту президента (с 2001 по 2006 гг.) выручка компании выросла на 20%, чистая прибыль – на 10%. А за последние четыре года прибыль Bombardier и вовсе выросла в 3,2 раза, достигнув \$ 1 млрд.

Программа трансформаций Алана Лафли, принятая в Procter & Gamble в начале 2000-х гг., – это наглядная инструкция по устранению причин, вредящих здоровью организации. Лафли объявил в качестве основного приоритета компании фокусирование усилий. «Мы должны бороться за лидерство не на всех 100 рынках нашего присутствия, а только на 10 главных из них. Мы должны фокусироваться на четырех наиболее приоритетных направлениях бизнеса, а не на всех продуктах одновременно», – говорил Лафли. Для рядового персонала воплощением его стратегии фокусирования стал список «Запрещенных действий». В него вошли, к примеру, такие действия, как «предложение, рассмотрение или участие в проектах, которые не имеют непосредственного отношения к основному бизнесу компании», «приоритетная оценка продукта с точки зрения его технологического совершенства, а не с точки зрения его удобства для потребителя», «разработка и выпуск на рынок продуктов, на которые пока нет ярко выраженного спроса со стороны потребителей» и т. д.

Благодаря списку Лафли P&G удалось сэкономить \$ 200 млн в течение нескольких лет. Кроме того, Лафли начал внедрять инструменты, способствующие фокусировке усилий не только на операционном уровне, но и в сфере управления персоналом и даже планирования рабочего времени руководителей. Например, именно при Лафли в кодексе P&G появилось четкое указание на то, сколько процентов своего времени топ-менеджмент должен тратить на обучение и коучинг подчиненных, сколько – на подготовку преемников, сколько – на ведение текущих дел. «Это помогло нам не только сделать нашу работу более эффективной, но и избавило от проблемы тайм-менеджмента», – вспоминает преемник Лафли Боб Макдональд. Кроме того, Лафли сформулировал «10 принципов управления по ценностям», которые также представляли собой простую и понятную каждому сотруднику «дорожную карту» повышения эффективности и улучшения здоровья корпорации (подробнее читайте об этом в «Алгоритм Успеха № 2», стр. 26-29).

Здоровье нации

Несложно заметить, что все приведенные выше примеры касаются исключительно западных компаний. А как обстоят дела с заботой о здоровье организаций в России? «У нас и с финансовыми показателями-то пока не все разобрались, что уж говорить о таких «тонких материях», как здоровье компании, – считает Вадим Котельников, руководитель направления инноваций в Центре стратегических исследований МГУ. – В России под «здоровьем организации» понимается, сколько народу бросило курить за год, кто сколько корпоративных спартакиад провел и т. п.». Впрочем, Сергей Новиков, бизнес-консультант и автор специализированного курса по психологии бизнеса в Институте экономики, управления и права, придерживается несколько иного мнения. Он считает, что в России были и есть компании, которые активно работают над показателями своего здоровья. В числе тех, кто продвинулся по этому пути дальше других, консультант называет МТС (компания вошла в рейтинг 2010 г. Топ-5 организаций, умеющих выращивать лидеров), «Связной» (вошла в рейтинг лучших работодателей 2010 г.), «Вымпелком» (вошла в рейтинг лучших работодателей 2010 г.) и «Евросет». По словам Сергея Новикова, в этих компаниях огромное значение уделяют вопросам вовлеченности персонала и развитию лидерских качеств сотрудников. Примеры компаний, которые работали над показателями своего здоровья, можно найти даже в истории СССР, уверен Новиков. Он приводит пример «КамАЗа»: «На «КамАЗе»

Показатели здоровой организации

- эффективная система подбора персонала
- отсутствие бюрократических барьеров
- высокий уровень вовлеченности сотрудников
- наличие развитой системы лидерства
- зрелая управленческая философия

Инструменты построения здоровой организации

- создание четкого образа идеальной организации
- последовательная и глубокая оценка причин, вредящих здоровью компании
- создание и выполнение четкого плана по ликвидации этих причин
- непрерывное совершенствование

В чем измеряется здоровье организации

- качество лидерства
- качество персонала
- восприимчивость к переменам
- устойчивость к кризисам

Источник: Organizational health: The ultimate competitive advantage. McKinsey Quarterly, June 2011

в советские времена была распространена практика, когда каждый четверг по графику цехом управлял один из инженеров. Благодаря этой системе постепенно накапливался материал о том, кто наиболее подготовлен занять в будущем кресло начальника, а сотрудники развивали свои лидерские качества».

Впрочем, большинство экспертов соглашаются, что в России пока никак не хочет работать такой важный аспект здоровья организации, как зрелая философия управления. «У нас сплошь и рядом сотрудники не знают стратегии и философии компании, а ценности зачастую отражены только на интернет-сайте компании и не разделяются персоналом», – считает Елена Авраменко, начальник управления коммуникаций «Меткомбанка». Между тем наличие четко сформулированной философии управления критически важно для построения здоровой, а значит, и эффективной компании. Классический пример организации, в основе успеха которой лежит философия управления, – Matsushita Electric (бренд Panasonic). Ее основатель, Коносуке Мацусита, еще в 1929 г. сформулировал философию, по которой его компания живет до сих пор. Она основывается на четырех принципах: «вклад в развитие общества», «справедливость и честность», «командный дух» и «настрой на непрерывные улучшения». Кстати, именно Мацусита придумал ставить в курилках заводов свои манекены с датчиками для ударов. «Благодаря им я буду точно знать свой истинный рейтинг у подчиненных. А кроме того, выпустить пар – это очень полезно для здоровья и людей, и компаний», – говорил он. ■

От малого к великому

Экс-вице-президент Toyota Group Ясухито Ямаучи
о производственной системе, мотивации и вовлечении персонала*.

ПЕРЕВОД: Алексей Васильченко

Г-н Ямаучи, в чем, на ваш взгляд, заключается суть Производственной системы Toyota (TPS)? И как она связана с вопросами мотивации персонала?

Суть TPS заключается в стандартизации процессов и системе постоянных улучшений (кайдзен). И оба эти понятия неразрывно связаны с вопросами мотивации людей. Кстати, в Toyota принято говорить именно о людях, а не о персонале. Это отражает наше уважение к тем, кто работает в компании. Кроме того, основные факторы эффективности производственной системы – это: инициатива, находящаяся в руках рядовых сотрудников, делегирование полномочий, делегирование задач, предоставление рабочим свободы для принятия решений в разумных пределах, а также кайдзен. Среди этих пяти факторов нет ни одного, который можно было бы рассматривать в отрыве от мотивации и вовлеченности персонала. От того, насколько охотно люди хотят работать, насколько близко к сердцу они принимают происходящее в компании, напрямую зависят все пять основных факторов построения производственной системы.

Понятно, как связаны мотивация и кайдзен: люди должны быть заинтересованы во внесении улучшений. Но в чем заключается связь между мотивацией и внедрением стандартов?

Для Toyota основа стандартизации – это понимание. Ведь внедрение стандартов означает не просто появление неких новых критериев, но и строгое их соблю-

дение. В свою очередь, обеспечить соблюдение стандартов можно разными путями: например, с помощью наказания нерадивых. Или через жесткий ежедневный контроль. В Toyota же придерживаются убеждения, что рабочие будут соблюдать стандарты качества, если начнут понимать значение и важность каждого из них. То же самое касается и кайдзен. В Toyota мы считаем, что ключ к построению системы постоянных улучшений – это создание такой рабочей атмосферы, при которой сотрудники будут мотивированы предлагать свои идеи по улучшениям. При этом они должны стремиться улучшить процесс не просто формально, а искренне переживать за дело, которое делают. Еще один немаловажный аспект мотивации – это принятие ценностей кайдзен высшим руководством компании. Это не так просто сделать, как кажется, ведь в данном случае речь идет о том, что основные идеи должны принадлежать рядовым сотрудникам, а вовсе не топ-менеджменту. Например, в западных компаниях есть деление на «белых» и «синих воротничков». И обычно правила задают именно «белые воротнички», тогда как «синие» – то есть рядовые рабочие, производственники – вынуждены им следовать. Философия кайдзен построена на обратном принципе. И если «белые воротнички» начинают диктовать условия, это способствует падению мотивации рабочих.

В чем же тогда, по-вашему, должна заключаться роль менеджмента, если правила игры задают «синие воротнички»?

В Toyota главная задача высшего руководства компании – мотивировать и вдохновлять рядовых сотрудников, занимающихся производством. Мы понимаем,



что именно они – основа нашего бизнеса. По большому счету, роль топ-менеджеров Toyota состоит в том, чтобы донести корпоративное видение до всех сотрудников компании вместе и до каждого в отдельности и убедиться, что они понимают направление движения, цели, задачи и способы, с помощью которых мы планируем их решить. Доносить информацию до персонала можно различными путями. Но в Toyota считается, что нет ничего более эффективного, чем личное общение. Вот почему топ-менеджмент компании проводит столько времени на производственных площадках. Руководители не только хотят своими глазами видеть производственный процесс и его проблемы, но и стараются постоянно общаться с рядовыми сотрудниками. В Японии это очень важно. Наша культурная традиция предполагает, что человек, занимающий более высокую позицию, должен приходить к тому, кто занимает подчиненное положение. Так он демонстрирует свое уважение и готовность к открытому общению.

А что еще может мотивировать рабочих, помимо понимания процессов и рабочей атмосферы, поощряющей кайдзен?

Ясухито Ямаучи

Г-н Ямаучи занимал должность исполнительного вице-президента Aisin Seki, одного из крупнейших подразделений Toyota Group, с мая 2009 по июнь 2011 гг. До этого Ясухито Ямаучи работал на посту исполнительного управляющего директора Toyota Motor Corporation (с 2001 по 2009 гг.), осуществляя управление деятельностью заводов компании на территории Японии и за рубежом.

В Японии есть понятие «гхино», которое означает мастерство или хорошую технику. Если вы видите мастерски выполненную картину, вы говорите, что ее автор обладает «гхино». Система мотивации в Toyota построена на том, что мы активно поощряем развитие «гхино» в своих сотрудниках.

О какой же искусности может идти речь, если человек работает на конвейере?

В Toyota первый уровень развития «гхино» – это когда рабочий может выявить дефект. Второй уровень развития «гхино» – это способность устранить дефект. Чем выше у сотрудника уровень «гхино», тем в большем количестве производственных процессов он может быть задействован и тем больше качественных улучшений он может предложить. Эта система напоминает систему поясов в боевых искусствах. Новички усиленно тренируются, чтобы пройти на следующий уровень и получить пояс следующего по старшинству цвета. Они мотивированы, чтобы двигаться вперед, потому что обретение того или иного уровня мастерства и связанного с ним статуса само по себе является для них мощным мотивирующим фактором. В Toyota мы постарались построить аналогичную систему, чтобы рабочие чувствовали внутреннюю потребность в повышении своего уровня «гхино». Она основана на убеждении, что рабочие стремятся повысить свой статус в глазах окружающих.

По-вашему, желание повысить свой статус в глазах окружающих – это мощный мотивирующий фактор?

Все, что связано со статусом, способно мотивировать людей. Мотивация рабочих сильно завязана на то, что говорят и думают о них «соседи». Для японцев это особенно важно, поэтому в Toyota мотивация, основанная на стремлении людей повысить свой статус, работает

* В материале использованы выдержки из интервью Ясухито Ямаучи изданию компании Process Improvement Japan "TPS Info" (№ 1, 2011 г.).

без сомнений. В качестве примера могу привести такой случай. В 2007 г. нам нужно было повысить участие сотрудников в сертификации процессов погрузки-разгрузки. Один из директоров заводов придумал схему, при которой участие в сертификации было бы более привлекательным для рабочих. Он ввел систему рангов для сотрудников, которые распределялись в зависимости от степени их участия в сертификации. Изменение ранга не приводило к повышению оплаты труда, однако сотрудники, чей ранг рос, получали признательность руководства. В итоге к концу года план по участию сотрудников в сертификации был даже перевыполнен.

То есть для людей важно не то, что думают о них «соседи» вообще, а именно руководство?

Для людей Toyota важно как мнение коллег, так и начальников. Конечно, признание руководства является мощным мотивирующим фактором. Таким же, как возможность видеть плоды своего труда и понимание того, как твоя работа влияет на результаты компании в целом. Впрочем, все это – взаимосвязанные вещи. Ведь человек может относиться к своему делу с душой, только когда он понимает важность своего труда. Если же рабочий думает о своих обязанностях просто как о серии технических операций, он не будет мотивирован на то, чтобы что-то в них улучшать. С другой стороны, лучший способ дать рабочему понять, насколько важен его труд, – это выразить ему свою признательность.

А не лучше ли доказывать сотрудникам ценность их вклада в цифрах? Скажем, объяснить, что такое-то улучшение операций позволило компании сэкономить такую-то сумму. Возможно, для рядовых рабочих это будет лучшим подтверждением важности их труда и предложений по улучшениям?

Конечно, информировать людей о том, какую конкретную пользу они принесли компании, очень важно. Но не стоит начинать внедрение кайдзен с объяснения рабочим важности снижения издержек. Да, при правильном подходе к мотивации и вовлеченности сотрудники будут заинтересованы в том, чтобы принести компании пользу. Но в первую очередь они заинтересованы в том, чтобы принести пользу самим себе. Поэтому начинать внедрять систему улучшений стоит с объяснения сотрудникам, в чем будет заключаться их личная польза от нее. Думаю, это общий принцип для компаний по всему миру. Правда, на Западе он основывается на вере в то,

Человек будет относиться к делу с душой, только когда он увидит важность своего труда

что каждый человек заботится прежде всего о пользе для себя. В Японии же этот подход работает, потому что основан на представлениях о взаимном уважении. У нас считается, что, если вышестоящее лицо требует от подчиненного действий без объяснения причин и пользы для подчиненного, это проявление неуважения. В свою очередь, подчиненный не сможет проявить уважение к вышестоящему, потому что этот процесс может быть только взаимным. На практике же отсутствие уважения со стороны подчиненных будет трансформироваться в снижение мотивации для кайдзен.

Вы много говорите о западных компаниях. А есть, на ваш взгляд, среди них те, кто стоит ближе всего по своей философии бизнеса к Toyota?

Среди западных компаний, пожалуй, ближе всего к нам находится корпоративная философия компании Procter & Gamble. Они так же, как и мы, очень ценят своих людей и предоставляют им все возможные инструменты для открытого обмена идеями. Они много думают о мотивации персонала, о правильном построении взаимоотношений между начальниками и подчиненными. Они заботятся о карьерном продвижении каждого сотрудника внутри компании и работают над множеством социальных программ, обеспечивая безопасность труда и защищенность персонала. И хотя мы работаем в совершенно разных областях, я считаю, что P&G и Toyota имеют очень много общего. Например, я читал, что в P&G большое внимание уделяется поощрению индивидуальных усилий каждого сотрудника для успеха группы в целом. Это похоже на принцип, которым руководствуется в своей деятельности Toyota: «От малого к великому». Он проявляется во всем. Мы идем от небольших улучшений к огромным производственным сдвигам. От идеи одного рабочего к изменению производственного процесса. От усилий каждого отдельно взятого сотрудника к повышению эффективности всей корпорации. Это «философия кирпичиков», при которой вклад каждого звена в деятельности компании обладает критической важностью. Если потерять одно из этих звеньев, рассыплется вся цепочка. ■

Кухня лидерства

Руководитель алюминиевого дивизиона Запад Алексей Арнаутв о проверенных рецептах построения эффективной команды, мотивации и эмоциональном заряде, который несет в коллектив руководитель.

текст: Анастасия Бибикова

Одна из главных задач руководителя команды – это правильно ставить цели. Цель, на мой взгляд, должна быть обязательно тяжелодостижимой. Ведь чем сложнее задача, тем интереснее работать над ее решением.

Нельзя перепрыгнуть пропасть на 99%: задача либо имеет решение, либо нет. Поэтому какой бы амбициозной ни была цель, она должна быть все же реалистичной. Если ты ставишь перед командой недостижимую цель, в конце концов люди перестают работать, потому что понимают: что бы ни делалось, нужного результата все равно не будет. Какой смысл прыгать, если на другой край пропасти все равно не попасть?

Иногда говорят: «Идеала руководителя не существует», но я думаю, в каждой ситуации есть свой идеал. Другими словами, поведение руководителя, стиль его работы должны соответствовать конкретным условиям. Когда наступают сложные времена, логично свести степень демократизма к минимуму. Однако когда ты работаешь в нормальных условиях, когда требуется творческий подход к решению проблем, демократические послабления просто необходимы, потому что люди психологически не могут постоянно находиться в состоянии войны. В то же время демократизация, по моему глубокому убеждению, требует строгих рамок и не должна допускать нарушение основных правил.

Вообще, чем разнообразнее стили, которые использует руководитель, тем лучше. Думаю, это приходит с опытом: чем опытнее лидер, тем большим набором альтернативных моделей поведения он овладевает. С другой стороны, бывают такие обстоятельства, когда понимаешь: идет война и роль руководителя должна соответствовать роли генерала. А бывает, когда твоей главной обязанностью становится контроль над выполнением задач и поиск методов мотивации, которые работают с тем или иным членом коллектива.

Мотивация у разных людей разная. Более того, мотивация очень ситуативна. Скажем, когда был кризис, никто не думал о росте зарплат: главной целью каждого сотрудника было сохранение работы, стабильности и уверенности в завтрашнем дне. Сейчас важны другие аспекты. То же самое и с методами стимуляции: кого-то лучше мотивировать «кнутом», а кто-то лучше реагирует на похвалу, и с ним более эффективным

будет метод «пряника». Все зависит от ситуации и психологического типа человека. Как руководитель я знаю всех своих подчиненных и уверен в том, что методы, которые я использую для их мотивации, работают. Это не так сложно, как кажется: обычно за 10-15 минут общения становится понятно, что мотивирует твоего собеседника. Очень показательно, кстати, как человек занимается спортом: стремится ли победить любой ценой или просто радуется участию, или вообще сторонится подобных мероприятий.

Рецептов успешного построения команды масса. Мой – это постановка амбициозных целей плюс доверие. Доверие в команде жизненно необходимо. Оно элементарно сокращает временные издержки – тебе как руководителю не приходится по 100 раз все перепроверять и самому все контролировать. Доверие основывается на честности. В первую очередь нужно, чтобы руководитель был честен с сотрудниками. При этом честным нужно быть всегда, даже если это дается нелегко. Стоит соврать один раз, и это сразу посеет недоверие. Но нужно иметь в виду, что этот рецепт может сработать только в подготовленной команде, состоящей из профессионалов, в деталях знающих свой предмет и стремящихся совершенствоваться. Если такой команды нет, расстраиваться не стоит, а нужно ее создать и обучить.

Еще один обязательный компонент создания высокоэффективной команды – это обратная связь. Тому, что обратная связь жизненно необходима, меня научила история моей собственной карьеры. Я начинал работать на Севере прорабом на стройке. У нас был начальник участка, который приезжал утром, давал указания, даже не заходя на объект, а потом быстро садился в машину и уезжал. Помню, как каждый раз после его отъезда ко мне подходили мастера и переспрашивали: «А что он сказал? Мы что-то не запомнили...» Благодаря этому опыту я быстро усвоил, как делать не надо. Я видел, что начальник не заботится о том, насколько хорошо его понимают слушающие. Это была его первая ошибка. Вторая ошибка заключалась в том, что он не давал себе труда поинтересоваться, запомнили ли люди то, что он сказал.

Вообще ошибки в работе неизбежны. Теоретически можно сказать себе: «Если сотрудник совершил более двух-трех ошибок, с ним нужно расставаться». Практически же все зависит от конкретной ситуации, от того,

Эффективную команду создает обучение. Учит людей, давать им шанс расти нужно постоянно

что за человек совершил ошибки, какие ошибки, что думают о нем коллеги, насколько он перспективен, важен и полезен для компании. Но в любом случае каждый сотрудник должен усвоить правило: если ты совершил ошибку, нужно нести ответственность. Иногда даже расплачиваться рублем. Но я считаю, что если сотрудник настроен на конструктивный диалог, явно готов учиться на своих ошибках и ошибках коллег, анализирует их и делает правильные выводы и при этом ошибка не критична для бизнеса, то с ним можно работать и дальше. А вот за непризнание ошибок и неготовность исправляться нужно увольнять в любом случае!

Наказывая за ошибки, важно не перестараться, не перейти тонкую грань, за которой сотрудники начинают испытывать страх за любую свою инициативу. Если у людей возникает страх перед достижением результата, они перестают быть активными. Поэтому я считаю, что одна из задач лидера – создавать такие условия, чтобы люди не испытывали страха. Но и бесшабашность допускать нельзя. Если доминирует последняя, то люди перестают осознавать свою ответственность за совершенные действия. А осознание своей ответственности – это обратная сторона наделения полномочиями.

Что еще создает эффективную команду – это ее постоянное обучение. Учит команду, давать ей расти нужно постоянно. Я, например, любую проблему рассматриваю как возможность чему-то научить своих людей. Это не означает, что я перекалдываю решение проблем на плечи своих подчиненных. Напротив, я принимаю в процессе самое деятельное участие. Потому что если ты как руководитель уделяешь проблеме внимание, все понимают, что она действительно важна. Однако обычно я не стремлюсь первым предложить свое решение, а спрашиваю у сотрудников, что они думают по поводу возникшей ситуации. Если я вижу, что человек владеет предметом, что он отвечает на все мои вопросы и сам задает правильные вопросы мне – я спокойно могу доверить ему решение проблемы, потому что знаю: он справится. Если же я вижу, что человек «плавает», то,

если проблема это позволяет, даю ему сначала время подготовиться и подумать над решением. Задаю направляющие вопросы, которые подталкивают человека к размышлению в нужном направлении. Некоторым требуется по две-три такие итерации, некоторым – одна. Но в любом случае я стараюсь сделать все, чтобы любая проблема превратилась в возможность для роста команды.

Настрой команды зависит от того, какой эмоциональный заряд ты как начальник несешь в коллектив. При этом передать заряд команде на одном совещании нельзя – он формируется месяцами работы и взаимодействия. Какой заряд несу я? Сложно сказать. Он зависит от ситуации. Иногда нужно подбодрить команду, сказать, что все хорошо и все молодцы. Но чаще всего нужно настраивать на серьезную работу, показывая сотрудникам всю масштабность и значимость решаемых нами задач, и передавать людям свой заряд энергии.

Самому оставаться энергичным мне помогает то, что я никогда не останавливаюсь в развитии. Я учусь чему-то новому каждый день. Например, у своих сотрудников. Ведь мои подчиненные – сильные специалисты в своих областях. Руководитель обычно имеет широкий взгляд и видит общую картину, но может не знать каких-то деталей. Поэтому даже простое общение с подчиненными может стать источником информации. Это тот вид обучения, который не требует дополнительных временных затрат. Но и обучение в обычном понимании очень важно – ведь как только ты перестаешь получать новые знания, ты перестаешь расти. Конечно, найти время на учебу бывает сложно. Но нет ничего невозможного при правильной организации времени. Для этого нужно просто проанализировать как следует свой день и понять, где у тебя есть временные резервы.

Конечно, и у меня бывают ситуации, когда кажется, что пора опустить руки. Полагаешь, что проблему решить нельзя. Но, по моему глубокому убеждению, здоровое и нормальное состояние человека – это оптимизм и уверенность в своих силах. А потеря уверенности – просто результат усталости. Поэтому, как правило, из негативных состояний можно легко выйти, просто дав себе отдохнуть. Например, поспав как следует. Или заняться спортом. Я вообще уверен, что спорт отлично помогает сохранять и здоровое сознание, и бодрость, и нацеленность на результат. ■

И опыт, сын ошибок трудных

Если посмотреть на самые крупные катастрофы, случившиеся за последние годы, становится ясным одно: они не были случайными. К форс-мажорным ситуациям приводили системные ошибки людей, процессов и операций. Только вот меры, которые принимаются после случившегося, говорят о том, что бизнес анализирует угрозы и использует накопленный опыт в будущем крайне редко. Однако помощь в работе над ошибками может прийти с неожиданной стороны. Главное – вовремя ее заметить и принять.

текст: Надежда Семенова, Анастасия Бибикова



Формально виноватые

В ночь на 14 сентября 2009 г. станицу Троицкая в Краснодарском крае накрыл столп едкого дыма: на 464-й скважине Анастасиевско-Троицкого нефтегазового месторождения, разрабатываемого дочерним предприятием «Роснефти», произошла авария. «Жертв и пострадавших нет», – уверили общественность в пресс-службе компании. А также добавили, что пожар, хоть и не потушен окончательно, но уже успешно локализован благодаря слаженным действиям бригады МЧС. В качестве основной причины пожара представители «Роснефти» назвали технический сбой оборудования. «Еще накануне аварии на месторождении произошла разгерметизация кондукторов, из-за чего возникли «грифоны» – самопроизвольное фонтанирование газа из грунта. Именно они в конечном итоге и загорелись», – объяснял на пресс-конференции в конце сентября 2009 г. представитель компании Дмитрий Долгов. Впрочем, последовавшая за аварией проверка Ростехнадзора выявила, что к случившемуся могли привести и другие причины. По мнению специалистов ведомства, взрыв газа вполне мог произойти в результате ошибки нефтяников в расчете при определении глубины разбуривания. Однако менеджмент «Роснефти» не предпринял соответствующих шагов по устранению рисков в будущем, поэтому в феврале 2011 г. злополучные «грифоны» забили на той же самой скважине.

Некоторые эксперты считают, что форс-мажоры вообще редко чему учат российские компании. В лучшем случае топ-менеджеры находят «формально виноватых» за произошедшее и увольняют их с треском. «Для начала нужно показать, что компания не равнодушна к случившемуся, и лучший для этого способ – заявить об отставке менеджеров», – поясняет Владимир Хомутов, партнер консалтинг-центра «Шаг». Впрочем, иногда дело не доходит даже до увольнения и все так и заканчивается на обещании «разобраться и наказать виновных». Яркий тому пример – история с менеджерами «Аэрофлота», которые отвечали за закупку противоледного реагента как раз перед обрушившимся на Москву в декабре 2010 г. ледяным дождем. Компания официально подтвердила, что именно из-за нехватки этого самого реагента случилась задержка ее рейсов, в результате которой несколько тысяч человек вынуждены были сидеть двое суток в аэропорту без возможности хотя бы поесть и помыться. В результате одному из закупщиков объявили выговор, второго пообещали уволить, да так и не уволили, поскольку месяц спустя все внимание общественности переключилось на теракт

в Домодедово. «Лишь очень небольшая часть наших предпринимателей готова сегодня серьезно работать над анализом рисков, – соглашается Аркадий Пригожин, директор школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и госслужбы при Президенте РФ. – Несмотря на то, что мы уже вышли из времен «дикого» бизнеса, многие топ-менеджеры и владельцы до сих пор не хотят ничего менять».

Заграница нам поможет?

Между тем дело, по-видимому, не только в особенностях российского бизнеса, на которые принято списывать любые недостатки отечественного менеджмента. Западные компании готовы извлекать уроки и учиться на своих ошибках не охотнее наших. К примеру, в 2010 г. западная пресса активно обсуждала меры, которые принимает британская компания BP для ликвидации последствий взрыва на нефтяной платформе Deepwater Horizon в Мексиканском заливе. Трагедия произошла 22 апреля: после 36-часового пожара платформа затонула, в результате аварии погибло 11 человек, а из поврежденной скважины в залив вылилось около пяти миллионов баррелей нефти. Несмотря на то, что компания потратила огромные суммы на ликвидацию последствий нанесенного ущерба, катастрофа не сказалась на ее стратегии или технической политике. Спустя пару месяцев Вашингтон обязал BP предоставить план по ликвидации экологических последствий взрыва в Мексиканском заливе. «Этот план выглядит смешно, – комментирует историю с BP Ларри Уэст, постоянный автор и колумнист Washington Post. – В своем плане по ликвидации ущерба представители BP дают обещание восстановить популяцию моржей, морских выдр, тюленей и других представителей фауны, которых отродясь не водилось в водах Мексиканского залива. При этом в нем ни слова ни сказано о течениях, ветрах и других условиях, которые будут влиять на движение нефтяного пятна».

Поведение прочих американских нефтяных гигантов в этой ситуации выглядело немногим лучше. В июне 2010 г. топ-менеджеры ExxonMobil, Chevron, ConocoPhillips и Shell Oil Company представили на обсуждение Конгресса свои планы действий в форс-мажорных ситуациях. Однако Конгресс раскритиковал планы компаний на том основании, что они оказались практически идентичны друг другу и не несли никакой значимой информации. Особенно отличилась ExxonMobil: в качестве основного контактного лица при чрезвычайной ситуации в своем плане компания указала человека, который был уже три года как мертв!



Между тем ни трагедия с платформой Deepwater Horizon, ни неуклюжие попытки нефтяных компаний доказать свою готовность поддерживать безопасность на должном уровне не остановили Правительство США от одобрения новых проектов бурения на шельфе в конце 2010 г. Примечательно, что 26 из 27 одобренных проектов предполагали использование той же технологии, которую взяла на вооружение BP в Мексиканском заливе. Американские эксперты считают, что ключевую роль в беспрепятственном прохождении данных проектов через Конгресс сыграла мощная PR-кампания, которую развернула BP после трагедии с Deepwater Horizon. Например, Джеймс О'Рурк, директор Центра бизнес-коммуникаций при Университете Нотр Дам, проанализировав коммуникационную стратегию BP, пришел к выводу, что многим компаниям есть чему поучиться на примере нефтяного гиганта. «Поначалу BP совершила распространенную ошибку, пытаясь донести до общественности идею о том, что трагедия в Мексиканском заливе – всего лишь несчастный случай, в котором виноваты поставщики оборудования, партнеры – кто угодно, но не сама компания, – вспоминает О'Рурк. – Такая позиция вызвала волну негодования среди общественности. После этого с поста главного управляющего компании был смещен Тони Хейворд, и новым главой компании Боб Дадли начал давать бесконечные интервью в СМИ. Практически все его выступления содержали два основных посыла: BP намерена компенсировать экологический и социальный ущерб в полном объеме, компания признает свои ошибки и собирается устранить их в будущем. Кроме того, известно, что с мая по сентябрь 2010 г.

BP выделила \$ 1,5 млн на оплату публикаций в прессе, которые описывали бы ее героические усилия по устранению последствий катастрофы. Все это вместе взятое и привело к тому, что имидж компании начал постепенно восстанавливаться, а используемые ею технологии перестали вызывать ассоциацию с неминуемой катастрофой».

Уроки «Фукусимы»

«Бизнес не только в России, но и в мире не готов ставить риск-менеджмент на серьезную методологическую основу, – считает Аркадий Пригожин. – Компании, которые это делают, скорее исключение, чем правило». Эксперт подчеркивает, что после катастроф подавляющее большинство компаний предпринимают шаги только в области кадровых перестановок, находят «формально виноватых» и увольняют их. Дальше этого дело обычно не идет. И все же Пригожин уверен: если относиться к техногенным катастрофам как к поводу задуматься над ошибками, от этого выиграют все – и бизнес, и общество. Ведь известно: что нас не убивает, то делает сильнее. «Начали же компании после кризиса 2009 г. как-то перестраивать свои бизнес-процессы, и в результате поняли, что можно работать эффективнее, – приводит пример Пригожин. – А экономический кризис – это, по сути, та же катастрофа». Конечно, производственные процессы в корне отличаются, скажем, от финансовых: если последние еще можно оптимизировать так, чтобы снизить необходимость в кредитовании и тем самым избежать рисков, связанных с удорожанием заемных средств в кризис, то полностью перестроить производство невозможно. Однако никто не мешает внести небольшие изменения. Например, в той же BP по результатам аварии в Мексиканском заливе все же решили провести внутренний тренинг для сотрудников по всему миру. В российской «дочке» компании это мероприятие прошло в ноябре 2010 г., и на нем обсуждались различные аспекты ликвидации последствий аварии: непосредственные участники спасательных работ делились опытом с российскими коллегами и объясняли, как стоит действовать в чрезвычайных ситуациях. А в Японии после трагедии на «Фукусиме-1» ТЕРСО, компания-владелец пострадавшей АЭС, проанализировав причины разрушения ядерных реакторов, пришла к выводу, что виной всему могло быть не только и не столько землетрясение и последовавшее за ним цунами, сколько ошибки операторов системы безопасности. Последние, в свою очередь, могли возникнуть потому, что программа обучения операторов в ТЕРСО

предполагает использование виртуальных симуляторов, а не реальных систем управления АЭС. К подобному выводу представителей ТЕРСО подтолкнул тот факт, что операторы системы безопасности во время аварии на «Фукусиме-1» слишком затянули решение вопроса с водяным охлаждением реакторов (считается, что это и могло стать причиной взрыва). При этом одно из основных отличий виртуального симулятора от реальной системы управления АЭС заключается именно в механизмах водяного охлаждения. Научившись действовать быстро в условиях виртуального форс-мажора, операторы просто растерялись при столкновении с реальной опасностью, сделали вывод в ТЕРСО. В результате в компании была полностью пересмотрена программа обучения операторов.

Представители компании также признали, что причиной аварии могла стать и существующая в ТЕРСО сверхбюрократизированная система принятия решений, из-за которой у инженеров-ядерщиков ушло около 15 часов на согласование своих действий по ликвидации форс-мажора на АЭС с вышестоящими менеджерами. Сотрудники станции, согласно полученным инструкциям, не могли ничего предпринять (даже осуществить аварийный сборос давления радиоактивного пара в ре-

Если относиться к катастрофам как к поводу задуматься над ошибками, от этого выиграют все: и общество, и бизнес

акторе) без четкого указания свыше. При этом весь топ-менеджмент ТЕРСО в день аварии находился в деловых командировках за пределами Японии и не мог оперативно реагировать на запросы, поступающие с «Фукусимы». Осознав, что слишком длинная цепочка согласований может стать серьезным фактором риска, совет директоров ТЕРСО поставил перед новым президентом Ношио Тишизава первоочередную задачу: избавиться от сложных процедур согласований, свойственных корпоративной культуре компании. «Новый глава ТЕРСО уже заявил о своем намерении идти по пути упрощения системы принятия решений в корпорации», – сообщила 24 мая 2011 г. ведущая индийская деловая газета Business Standard.

Помощь снизу

Примечательно, однако, что к разбирательству причин аварии ТЕРСО подтолкнули... журналисты Wall Street Journal. Именно они, проведя собственное расследование, в марте 2011 г. опубликовали статью о том, что виновником аварии на японской АЭС мог стать именно человеческий фактор. Только после данной публикации представители ТЕРСО инициировали внутреннее расследование, которое и подтвердило подозрение американских журналистов. «Помощь в работе над ошибками может прийти с самой неожиданной стороны, – уверен Аркадий Пригожин. – Главное – это желание и готовность бизнеса ее принять, а не вставать в позу тотального отрицания». Основным источником такой помощи может стать сообщество, уверен эксперт: внешние специалисты или даже сотрудники, которые участвуют в ликвидации последствий техногенной катастрофы. Они знают о случившемся не понаслышке и, вполне возможно, могут предложить жизнеспособные схемы предотвращения повторения аналогичных ситуаций или хотя бы указать на главные причины аварии.

Например, так, как это сделали добровольцы из Greenpeace после страшных пожаров лета 2010 г. в Центральной России. В этом году, боясь повторения ситуации, гринписовцы начали изучать снимки со спутников еще в марте, а выезжать на задымленные торфяные участки – в апреле, пока на полях еще много талой воды и шансы действительно потушить горящие торфяники, а не просто приостановить распространение пожаров, довольно велики. Все дело в методе тушения торфа, утверждают гринписовцы. В прошлом году тушить возгорания пытались, просто заливая водой верхний слой грунта. «Правильная же технология – это когда каждый квадратный метр почвы взрыхляется плотной струей воды», – объясняет руководитель противопожарного проекта Greenpeace Григорий Куксин. Пытаясь указать пожарникам на ошибки прошлого года, волонтеры решили взять инициативу в свои руки. Был выработан новый формат работы – пресс-туры. С апреля месяца, когда бригады Greenpeace отправлялись на тушение уже появившихся пожаров, они брали с собой представителей прессы, чтобы освещать проблему и правильную технологию тушения как можно шире. В результате вопрос был поднят на высший уровень и чиновники все-таки начали думать о необходимости противопожарной профилактики и смене методов тушения торфяных возгораний. Гринписовцы уверены: это – следствие их работы. Если бы не активность «снизу», прошлогодняя жара никого ничему так бы и не научила. ■

В истории РУСАЛа форс-мажоры тоже случались не раз. Впрочем, в отличие от многих других игроков рынка, компания сумела извлечь полезные уроки из случившегося и научилась применять полученный опыт для снижения рисков в будущем.

САЗнательное решение

текст: Анастасия Бибикина

Сверх возможного

В понедельник 17 августа 2009 г. в 4:42 по московскому времени на Саяно-Шушенской ГЭС произошла крупнейшая в истории российской гидроэнергетики авария, которая привела к полной остановке электростанции и унесла несколько десятков жизней. В результате аварии два предприятия, входящие в состав компании РУСАЛ – Саяногорский (САЗ) и Хакасский (ХАЗ) алюминиевые заводы, – оказались полностью обесточены. САЗ пострадал сильнее – критическая нехватка электроэнергии наблюдалась здесь в течение 8 часов.

«В прошлом году директора РУСАЛа ездили на обучение в Норвежский технологический университет, где нам рассказывали в числе прочего о том, как крупнейшие алюминиевые компании мира справляются с форс-мажорными ситуациями, связанными с отключением электроэнергии, – вспоминает Дмитрий Бондаренко, директор по развитию производства компании РУСАЛ. – Как известно, отключение электроэнергии – это самое страшное, что может случиться с алюминиевым заводом. Так вот, преподаватели рассказывали нам, что для технологии обожженного анода отключение электричества более чем на пять часов – это неминуемая смерть! По их словам, если такое происходит, завод надо просто закрывать, потому что последствия необратимы. Между тем на САЗе нам удалось успешно справиться с отключением электроэнергии, которое длилось около восьми часов».

Инструкция по импровизации

По словам Бондаренко, действия персонала в случае форс-мажорных ситуаций на заводах РУСАЛа определяются двумя основными документами: ТРП «Управление технологическим режимом при ограничении поставок сырья и подачи электроэнергии для электролизеров» и Планом ликвидации (локализации) аварий в электролизном производстве. Между тем, несмотря на наличие инструкций, многие решения обычно приходится принимать на месте, исходя из сложившейся ситуации. САЗ в этом смысле не стал исключением, и хотя действия персонала завода после аварии на Саяно-Шушенской ГЭС сложно назвать «импровизацией», большая часть ответственности за принятие решений в тот момент все же легла на директора завода Евгения Никитина и его команду. «Это естественно, – комментирует Дмитрий Бондаренко. – Ведь инструкции не могут предусмотреть всех вариантов развития событий. Кроме того, инструкции обычно подразумевают порядок действий в условиях отключения электроэнергии на час или два. На САЗе же ситуация отличалась в корне: ведь там даже не было понятно, когда вообще подадут электричество. Представители пострадавшей ГЭС просто отказывались давать какие-то однозначные обещания».

Руководство САЗа прежде всего создало штаб по оперативному управлению сложившейся ситуацией, а старшие мастера назначили ответственных по поддержанию и восстановлению стабильности технологии. Кроме

того, в экстренном порядке на завод был привлечен дополнительный персонал: 17 августа – 165 человек, 18 августа – 107 человек, 19 августа – 16 человек. «Из-за остановки компрессоров не работала система подачи глинозема в электролизеры, что привело, совместно с охлаждением из-за недостатка подачи электроэнергии, к возникновению массовых анодных эффектов. Поэтому персонал требовался в том числе и для их срочного гашения», – вспоминает Бондаренко.

Когда электроснабжение было частично возобновлено, сотрудники завода приступили к запуску оборудования, однако из-за ограничений по мощности решено было подключить электролизеры с меньшей силой тока. Основная часть компрессоров была снова запущена к 15:30, а полностью электроснабжение было восстановлено только к семи часам вечера. Примечательно, что в результате аварийного отключения электричества на САЗе только восемь из 700 электролизеров завода были отправлены на капитальный ремонт. По сути, это беспрецедентный показатель в истории алюминиевой

На сегодняшний день
каждое предприятие
РУСАЛа имеет четкие
планы переключения
в случае форс-мажора

промышленности: ведь если отталкиваться от данных западных коллег, столь длительное отключение электроэнергии должно было привести к полной остановке производства и поломке всех электролизеров САЗа. Однако вопреки пессимистическим прогнозам через неделю завод снова вышел на плановые показатели производства.

Уроки на будущее

«Авария на Саяно-Шушенской ГЭС, с одной стороны, показала, что мы к таким крупным катастрофам, к сожалению, не готовы, а с другой – мы воочию увидели, что наши люди – настоящие профессионалы своего дела», – резюмирует Дмитрий Бондаренко. По его словам, этот опыт не прошел бесследно. В частности, сотрудники САЗа были привлечены к составлению новых инструкций по работе в форс-мажорных ситуациях и планов ликвидации аварий в электролизном производстве.

«Был подготовлен довольно большой пакет документов при участии всех служб компании, который позволил закрыть некоторые «белые пятна» при работе в чрезвычайных ситуациях», – говорит Бондаренко. Новые инструкции касались как технологий, так и действий персонала. Но что особенно важно, был составлен регламент взаимодействия с сотрудниками электростанций, в котором было четко прописано, кто кому должен звонить и какие вопросы задавать во время аварии. Кроме того, некоторое время спустя для директоров заводов, входящих в алюминиевый дивизион Восток, был организован семинар, в ходе которого они разбирали действия сотрудников САЗа в чрезвычайной ситуации и предлагали свои решения. После этого каждый из заводов РУСАЛа взял на себя обязательства разработать обновленные инструкции по ликвидации аварий.

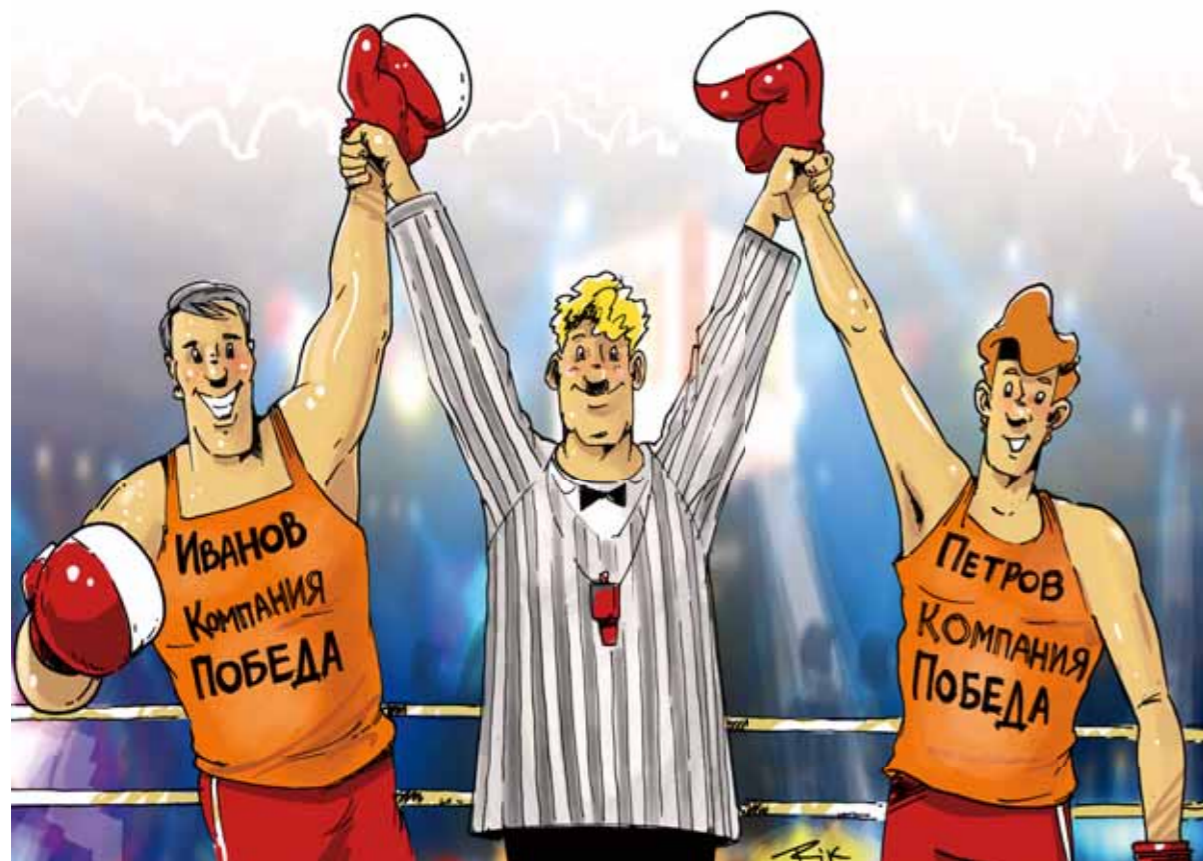
Впрочем, одними семинарами дело не ограничилось. «Через несколько месяцев я лично поехал проверять, как заводы подготовились к ликвидации последствий возможных аварий, – вспоминает Дмитрий. – И помню, что на КУБАЛе мне показали очень подробную инструкцию. Изучив ее, я попросил руководство завода рассказать, как бы они действовали, если бы у них произошло то же самое, что и на САЗе. Но они встали в тупик. Тогда мы решили провести тренинги по системе «что было бы, если», предлагая заводам «проиграть» аналогичную аварию, которая случилась на САЗе, и распланировать свои действия».

Между тем Бондаренко признает, что долгосрочные риски, которые привели к производственному сбою, в полной мере устранены так и не были. «Главный риск – это отсутствие баланса в энергоснабжении заводов, – поясняет он. – Каждый завод чаще всего «привязан» к одной электростанции, и если там происходит авария, автоматически страдает и завод. Однако авария на Саяно-Шушенской ГЭС все же послужила нам полезным уроком. До нее вопрос об энергобезопасности никогда не был для нас ключевым. А после случившегося мы начали задумываться об альтернативных способах электроснабжения заводов на случай форс-мажоров. И не только задумываться, но и предпринимать серьезные шаги в этом направлении. В частности, мы начали анализировать резервные пути снабжения и возможности подключения ТЭЦ из соседних областей. В результате на сегодняшний день каждый наш завод имеет планы переключения на экстренный случай. Мы уверены: это, конечно, не решит проблему полностью, но даст заводам быстроту реакции, которая является ключевой при авариях в алюминиевом производстве».

Для пользы дела

Конфликты – неизбежный спутник жизни любой организации. Они могут быть линейными (между сотрудниками) или иерархическими (между сотрудниками и руководителем). И те и другие нарушают сложившийся статус кво и демотивируют коллектив. Но эксперты уверены: любые конфликты могут принести пользу компании, если правильно подойти к их решению.

текст: Ксения Андреева



Конфликт по вертикали

Оксана Гончаренко пять лет проработала корреспондентом интернет-портала телеканала НТВ. А пару месяцев назад руководство, оценив ее ответственность, назначило Оксану шеф-редактором. Впрочем, от новой должности девушка уже сейчас подумывает отказаться. «Я перестала нормально есть и спать, – жалуется она. – И все из-за одной сотрудницы, с которой я никак не могу договориться. Она откровенно саботирует все мои попытки наладить контакт и добиться от нее хоть какого-то результата. Я просто чувствую, что не справляюсь со своими обязанностями руководителя».

Конфликт между руководителем и подчиненным не редкость. Причины могут быть самыми разными – от неумения руководителя слушать и слышать членов своей команды до затаенной обиды тех, кто планировал занять кресло начальника, но обманулся в своих ожиданиях. Эксперты отмечают, что в российских компаниях эти противоречия проявляются особенно остро в силу отсутствия сильной школы конфликтологии. «В США методики по разрешению внутрикорпоративных конфликтов разрабатываются уже более 30 лет. Американских менеджеров в обязательном порядке учат в бизнес-школах, что конфликт – это неплохо и его можно обернуть на пользу компании. У нас же в лучшем случае курс по конфликтологии будет включен в программу MBA Executive, да и то на эти занятия отводится всего несколько часов», – критикует издержки отечественного образования консультант по управлению персоналом и преподаватель школы бизнеса SRC Вера Кобзева.

Между тем многие менеджеры отечественных компаний стараются научиться извлекать выгоду из конфликтов с подчиненными – хотя бы методом личных проб и ошибок. Те, кому это удалось, считают, что залог успеха здесь – изменение восприятия конфликта как такового. Мол, если перестать относиться к сотруднику, с которым у вас конфликт, как к «абсолютному злу» и взять хотя бы часть ответственности на себя, в голову могут начать приходить вполне полезные идеи. «Когда одна из моих подчиненных написала всей компании письмо о том, что поставленный мною объем задач невыполним, я возмутилась, – делится Светлана, гендиректор небольшого PR-агентства в Москве. – Вначале мне хотелось вызвать ее и отчитать, но потом я решила не делать этого. Во-первых, подумала я, у любой претензии должны быть основания – дыма без огня не бывает. А во-вторых, если есть недовольство у одного человека, никто не исключает, что оно есть и у других, просто они молчат об этом. В итоге я начала воспринимать

конфликт с подчиненной как отличный повод разобраться, что же на самом деле думают другие члены моей команды. Я решила обсудить все происходящее открыто». По словам Светланы, придание конфликту открытой формы принесло свои плоды: она выяснила, что еще несколько человек недовольны уровнем своей нагрузки. Но, боясь потерять место, они обсуждали свои трудности за спиной руководителя, тем самым демотивируя и других членов команды. После того как Светлана предложила обсудить все в открытую, климат в коллективе существенно улучшился.

Иногда выгода от конфликта не видна сразу. Но это не значит, что ее нет: вполне возможно, польза от текущей ситуации проявится только в долгосрочной перспективе. Например, так, как это произошло с Ириной Лясовой, коммерческим директором производственной компании в г. Орле. «Когда я только пришла работать в компанию, я никак не могла найти общий язык с подчиненными, – вспоминает Ирина. – Дашь задание составить отчет по продажам – и ждешь его неделю, попросишь юристов в двух словах объяснить тебе риск той или иной ситуации – и тебе присылают ссылки на многостраничные документы». Первое время Ирина ругалась с коллегами, но, так и не добившись результата, решила начать сама разбираться в проблемах, которые ее волновали. Каждый ее конфликт заканчивался подачей заявления на соответствующие курсы. В результате, работая, она прошла курс по бухгалтерии, получила экономическое и юридическое образование и выучила французский язык. Ирина объясняет, что наличие новых знаний теперь помогает ей не только говорить с коллегами на одном языке, но и существенно повысило ее профессиональный статус в их глазах. А кроме того, вышестоящее начальство стало ценить ее как специалиста гораздо больше.

Линейные противоречия

Линейные конфликты между подчиненным и подчиненным, тоже, конечно, не редкость. И как ни странно, одной из главных причин таких трений выступает существующая система поощрений, которая воспринимается как несправедливая теми или иными сотрудниками. Если такое происходит, поощрения со стороны руководства служат источником раздоров и поводом для зависти. «На доске почета у нас, как правило, висят портреты вовсе не тех людей, которые этого заслуживают, – возмущается Анна Чуксева, сотрудница одной торговой компании в Ростовской области. – И все это знают! Поэтому никто из тех, кто работает действительно хорошо,

не воспринимает эти доски почета как стимул. Для нас на первом месте зарплата». Анна уверяет, что, когда она пришла в компанию, все было по-другому. Руководство по результатам продаж за месяц поощряло команду, а не отдельных людей. Поскольку одновременно на доску почета вывешивались цифры, то все видели объективность такой оценки и не выражали своего протеста. А потом система мотивации была изменена. При этом руководство перестало давать формальные подтверждения успехов того или иного сотрудника, решив, что это «коммерческая тайна» и она не подлежит разглашению. В результате в коллективе воцарились зависть и обида, а сотрудники начали постоянно ссориться.

«Линейные конфликты можно разделить на два вида: эмоциональные, связанные с несовместимостью психотипов в коллективе, и деловые, когда конфронтация возникает в результате особенностей процессов самой компании», – считает Елена Залеская, директор кадрового направления компании «Модное бюро». Она считает, и те и другие конфликты могут принести пользу компании, если руководство перестанет закрывать на них глаза и трезво оценит ситуацию. Что касается деловых конфликтов, то Елена приводит такой пример из собственной практики: «Как-то мы подобрали клиенту менеджера по продажам, а через два месяца он уволился. Когда мы вникли в суть проблемы, оказалось, что в отделе продаж было два звена менеджеров. Одни искали новых клиентов, а другие занимались обслуживанием и отгрузкой товара. Между ними частенько случались конфликты, так как вторые не получали премии, подобно их коллегам. Они считали существующую систему поощрения несправедливой, были демотивированы и в результате подходили к своей работе чисто формально. Клиенты, в свою очередь, жаловались на низкое качество работы менеджерам первого звена – то есть тем, кто заключил с ними договор. Коммерсанты начинали ругать своих коллег, те резко отвечали – все это и вело к развитию конфликта». По словам Елены, руководство компании, как оказалось, даже не знало о существующих сложностях, пока ему не поведало об этом кадровое агентство. Начав разбираться в проблеме, оно полностью изменило систему мотивации менеджеров. В результате это не только способствовало установлению мира в коллективе, но и существенно улучшило уровень сервиса, предоставляемого компанией.

Похожую историю рассказывает и Ирина Эльдарханова, председатель совета директоров компании «Конфаэль». По ее словам, организации также пришлось пересмотреть систему поощрения сотрудников

из-за конфликтов в коллективе. «Раньше мы публично награждали отличившихся, выплачивали им премии или компенсировали расходы на отдых, – вспоминает она. – Но как бы мы ни старались быть объективными, ревности со стороны других сотрудников было не избежать». В итоге «Конфаэль» пришла к тому, что отмечать заслуги людей публично не стоит. «Человек так устроен, что он всегда будет думать, будто кого-то наградили незаслуженно, что на самом деле его коллега не сделал ничего особенного», – считает Ирина. Кроме того, в ее компании установили новую систему мотивации продавцов: теперь коммерсанты «Конфаэль» получают

У любой проблемы есть решение, которое устроит всех и выведет коллектив на новый уровень

переменный процент с продаж. «Условно говоря, продажи до 10 млн рублей – это один процент, до 20 млн рублей – уже другой и т. д. вверх по нарастающей», – поясняет Эльдарханова. По ее словам, такая мотивация в компании прижилась как нельзя лучше, и деловые конфликты в коллективе просто исчезли. Дополнительным же бонусом стало то, что продавцы получили крайне амбициозные ориентиры – теперь они всеми силами стараются привести в компанию крупных и выгодных клиентов, потому что понимают: чем крупнее клиент, тем выше будет их премия.

Разум и чувства

С эмоциональными конфликтами чуть проще, считают эксперты. Деловой спор может быть латентным и незаметным на самом верху. Он потихоньку подтачивает коллектив, но в открытую фазу может так и не перейти. А вот эмоциональная несовместимость двух или более членов команды видна сразу: дело может даже дойти до драки, как это случилось, к примеру, в компании, специализирующейся на лизинге автомобилей, Car Pool. Ее директор Томас Фасбендер рассказывает, что пару лет назад два менеджера по продажам устроили самый настоящий рукопашный бой, сцепившись из-за перспективного клиента. «Узнав о драке между сотрудниками, я дал себе на размышление тридцать секунд, а потом вызвал поочередно обоих и попросил их написать заявление об увольнении по собственному желанию, – вспоминает Томас. – Разговор с ними

был вполне нормальный, обстоятельный, а не в духе «подрались – уберите». Я сказал каждому из них, что я не прокурор и не стану разбираться, кто прав, кто виноват. Просто подобные ситуации в моем понимании не входят в границы нормального поведения сотрудников на работе, и с людьми, доводящими недопонимание между собой до драки, я работать дальше не буду ни при каких обстоятельствах». Томас, по его словам, был крайне рад, что российское законодательство, в отличие от европейского и американского, позволяет так просто убедить сотрудников покинуть компанию, не доводя дело до суда. Но основной источник оптимизма для гендиректора оказался в том, что драка менеджеров дала ему повод задуматься об отношениях в коллективе вообще. Томас начал размышлять, почему он как руководитель не заметил напряженность между двумя сотрудниками заранее – до того, как конфликт вылился в драку. И почему не смог предотвратить его. В результате он провел серию встреч с сотрудниками компании, во-первых, объясняя, почему были уволены их коллеги. «Я считаю, было очень важно рассказать остальным членам команды, почему я не стал разбираться, кто прав, а кто виноват, и уволил обоих», – подчеркивает Томас. Во-вторых, он постарался выяснить, каковы общие настроения в коллективе, и не считают ли его члены нужным внедрить какие-либо изменения для более эффективной и слаженной работы. Оказалось, что у сотрудников есть масса вполне адекватных идей, как улучшить атмосферу в компании и повысить собственную вовлеченность. Когда часть из этих идей была реализована, финансовые показатели Car Pool от этого только выиграли.

Эмоциональный конфликт в коллективе – это отличная возможность для руководителя укрепить свой статус и авторитет в глазах подчиненных, уверен Анатолий Шипилов, доктор психологических наук и автор первого российского учебника по корпоративной конфликтологии. Главное – правильно подойти к вопросу его разрешения. Если это возможно, конфликтующих сотрудников следует «развести по разным углам» – то есть дать им возможность работать вместе, не соприкасаясь. Ну а если предпринимать профилактические меры уже поздно, то стоит как следует продумать, что делать: разбираться в конфликте, ища правого и виноватого, или изолировать обоих участников (как это сделал Томас Фасбендер из Car Pool). «Когда участники конфликта грубо нарушают устоявшиеся корпоративные правила, то здесь, безусловно, разбираться не следует, – уверена Вера Кобзева. – В таких ситуациях попытка выяснить

правду лишь даст сигнал другим членам команды, что корпоративные правила нарушать можно. Главное при этом – быть правым». Если же основополагающие принципы корпоративной этики нарушены не были и эмоциональный конфликт между сотрудниками носит вполне цивилизованный характер, поиск истины пойдет только на пользу руководителю. «Сотрудники увидят, что он не глух и не слеп к их проблемам, что он умеет слушать их и принимать взвешенные решения, не поддаваясь личным эмоциям», – считает Кобзева.

С ней согласна и Татьяна Корсакова, психолог, ведущий специалист компании «Экспси Консалтинг». «Главное – это трезвая оценка конфликтной ситуации, какой бы она ни была, – подчеркивает Татьяна. – Если в любом конфликте сам руководитель не поддастся эмоциям, а постарается подумать, как извлечь из него пользу, выход обязательно найдется». А тем, кто считает, что избежать эмоций в конфликтах невозможно (мол, либо эмоциональное отношение к работе, либо полное равнодушие к ней), Татьяна напоминает историю с Джоном Сандерлендом, бывшим главным управляющим Cadbury Schweppes. Когда подчиненные приходили к нему и говорили, что невозможно одновременно поднимать продажи и уровень цен, Сандерленд всегда отвечал им на это: «В древние времена, когда люди жили в шалашах, они тоже думали, что невозможно получить одновременно свет и тепло. Если открыть дверь, будет светло, но холодно. Если закрыть ее, будет тепло, но воцарится мрак. А потом было изобретено стекло, которое позволило решить обе задачи одновременно. У любой проблемы должно быть такое «стекло» – решение, которое устроит всех и выведет нас на новый уровень». ■



Корабль-трансформер

Корпоративная культура бывает как источником силы, так и причиной слабости компании. В руках умелого менеджмента корпоративная культура – это быстроходное судно, которое способно провезти компанию через бушующий океан перемен. Зато, если руководство игнорирует ее особенности, корпоративная культура может превратиться в хлипкий плотик, на котором далеко не уплывешь.

текст: Наталья Цветкова



Когда в мае 1999 г. Энтони Бергманс был назначен президентом Unilever – одного из крупнейших в мире производителей потребительских товаров, компания переживала не лучшие времена: несмотря на огромные мощности и наличие сильной управленческой команды, Unilever ощутимо отставал от своих конкурентов – компаний Procter & Gamble и Nestle – по финансовой эффективности. С приходом Бергманса в компании была разработана программа трансформаций, которая выглядела крайне многообещающей. Однако уже к 2001 г. стало понятно, что ее внедрение провалилось. «Мы много думали, почему персонал сопротивляется нововведениям, – вспоминает Энтони Бергманс. – И в итоге поняли, что, разрабатывая свою программу, мы упустили какой-то очень важный аспект. Этим аспектом оказалась корпоративная культура компании, которая годами поощряла индивидуализм достижения в противовес командной работе. Мы решили не «плыть против течения» и скорректировали программу трансформаций с учетом особенностей нашей культуры. Только после этого дело пошло на лад, и к 2005 г. Unilever заняла по праву причитающееся ей место среди производителей потребительских товаров».

Ох уж эти сказочки

Еще Джек Уэлш, главный управляющий General Electric, говорил: «Корпоративная культура компании очень важна! Она способна свести на нет любые полезные начинания и в то же время может стать платформой для внедрения самых невероятных трансформаций». Впрочем, не все руководители согласны с позицией знаменитого реформатора. Во многих компаниях корпоративной культуре уделяется незаслуженно мало внимания. Виной тому мифы, которые сложились вокруг понятия «корпоративная культура», считает Эдгар Шейн, автор книги «Гид по выживанию корпоративной культуры» (Jossey-Bass, 2009). Среди основных «культурных мифов» Шейн приводит такие:

Миф № 1: «Наша культура – неправильная». Нередко менеджеры рассуждают о том, что наладить прочные связи между департаментами им мешает культура, поощряющая индивидуализм, рассуждает Шейн. «Однако обвинения корпоративной культуры в отсталости – это просто желание свалить на что-то ответственность за свои собственные ошибки», – уверен консультант.

Миф № 2: «Корпоративной культурой должны управлять профессионалы». Исследование, проведенное Гарвард-

ской школой бизнеса в 2009 г., показывает, что руководители с техническим и финансовым образованием часто стремятся избежать решения «культурных» вопросов, поскольку не чувствуют себя достаточно компетентными в этой области. Они с радостью делегируют управление культурой департаменту HR или внутренних коммуникаций. «При этом забывается, что корпоративная культура должна гармонизировать с тем, что находится в ведении именно топ-менеджеров: организационная стратегия, операционные процессы, цели и задачи компании», – напоминает Шейн.

Миф № 3: «Вопросами корпоративной культуры должно заниматься высшее руководство компании». Встречается и такая позиция, в рамках которой линейные менеджеры перекладывают культурные вопросы на плечи топ-менеджеров, утверждая, будто только они обладают достаточной властью и компетенцией. «Однако на самом деле способность высшего руководства непосредственно влиять на корпоративную культуру довольно ограничена, – считает Шейн. – Топ-менеджеры не вовлечены непосредственно в процессы общения и мотивации персонала, не могут влиять на индивидуальные убеждения и ценности каждого сотрудника».

Они сделали это...

Впрочем, есть компании, которые успешно избавились от мифов, связанных с корпоративной культурой. Это те же компании, которые выступают примерами финансовой и управленческой эффективности: Ford, General Electric, Shell Oil Company и т. д. И в этом нет ничего удивительного, считают эксперты. Ведь умение менеджмента использовать особенности культуры на благо бизнеса напрямую влияет на финансовые результаты и устойчивость компаний к кризисам.

Например, когда Алан Мулэлли был назначен главой Ford Motor Company, компания терпела убытки. На первом же собрании руководителей подразделений Ford Мулэлли предложил участникам встречи рассказать о своих наиболее насущных проблемах. К его удивлению, никто не сказал ни слова. Тогда Мулэлли предложил руководителям каждую неделю сдавать отчет о работе подразделений, маркируя его тем или иным цветом. Зеленый стикер на отчете должен был означать, что все хорошо. Желтый – сигнал предупреждения, а красный – наличие проблемы. На следующей встрече руководители подразделений все как один сдали отчеты с зелеными стикерами. Мулэлли понял, что его предшественники насаждали в компании культуру

Культурные мифы

Миф № 1: «Наша культура – неправильная».

По мнению экспертов, попытки поиска недостатков в собственной культуре сродни желанию свалить на что-то ответственность за собственные ошибки».

Миф № 2: «Корпоративной культурой должны управлять профессионалы». Во многих компаниях все, что связано с корпоративной культурой, отдается на откуп департаментам HR или внутренних коммуникаций. Однако такой подход не позволяет увязать культуру с организационной стратегией, операционными процессами, целями и задачами компании.

Миф № 3: «Вопросами корпоративной культуры должно заниматься высшее руководство компании». В компаниях, где существует подобное убеждение, просто забывают, что способность высшего руководства непосредственно влиять на корпоративную культуру довольно ограничена: ведь топ-менеджеры вовлечены в процесс непосредственного общения и мотивации довольно ограниченного числа людей.

наказания за ошибки. Если какое-то подразделение работало плохо, его руководителя публично обвиняли в некомпетентности, и менеджеры боялись говорить о проблемах. Тогда Мулэлли обратился к ним с предложением раскрыть карты: «Никто не будет уволен, – пообещал он. – Однако компания терпит убытки, и нам нужно разобраться, в чем причина». В ходе следующей встречи один из менеджеров принес отчет с красным маркером и начал неуверенно говорить о сложностях. Мулэлли выслушал коллегу и поблагодарил за открытость. Мало того, он привел его в пример другим руководителям подразделений. «Вот человек, который принимает реальность такой, какая она есть, и не боится говорить об этом, – сказал он. – Он не скрывает проблемы, не ощущает себя несчастной жертвой обстоятельств, а берет на себя смелость заявить о том, что ему нужна помощь. Это поведение настоящего лидера!» После этого остальные руководители подразделений уже не боялись говорить о своих проблемах, и новый CEO смог быстро выявить основные «узкие места» в работе Ford. После того как они были устранены, компания начала демонстрировать быстрый рост и уверенно обходить своих конкурентов. Между тем все, что сделал Мулэлли, – это просто выявил слабые стороны корпоративной культуры Ford и сумел обернуть их себе на пользу.

Похожий пример можно найти в истории Shell Oil Company. В начале 2000-х гг. компания оказалась втянута в ряд скандалов, связанных с недостаточным уровнем безопасности ее нефтеперерабатывающих предприятий. Руководство приняло новую техническую политику, однако в течение двух лет она так и не заработала: внутренний аудит показал, что рабочие не следовали новым правилам, несмотря на систему штрафов и поощрений, которая их сопровождала. Тогда один из вице-президентов компании предположил, что все дело в культурной специфике Shell Oil Company: рабочие на заводах привыкли скептически относиться ко всему, что исходило от «белых воротничков», ни дня не проработавших на производстве. Он предложил подойти к формированию технической политики по-новому и учесть мнение рабочих. Другими словами, пойти к ним и спросить совета, что нужно сделать, чтобы безопасность производственных процессов повысилась без ущерба для эффективности. Эта идея была реализована на практике, и сформированная с учетом мнения рабочих техническая политика заработала сразу же.

Практически во всех корпоративных культурах неким образцом для подражания является поведение первого лица компании. То, как он говорит, как реагирует на вопросы, проблемы и ошибки других, задает тон для всех остальных сотрудников. Можно сказать, что «ориентированность на лидера» является универсальной чертой для корпоративной культуры большинства компаний, и то, как использовать ее на практике, наглядно продемонстрировал Фриц Хендерсон, исполнительный директор General Motors. Во время кризиса 2008 г. компания оказалась в очень тяжелом положении. Ее сотрудникам требовалось сосредоточиться только на бизнес-результатах, забыв обо всем остальном. Хендерсон неоднократно обращался к персоналу GM с просьбой сделать это, однако сотрудники продолжали действовать согласно устоявшимся правилам, уделяя внимание массе второстепенных вещей. Тогда главный управляющий принял намеренно допускать в своих e-mail'ах подчиненным массу орфографических ошибок и невероятным образом сокращал слова, а при личной встрече всегда пояснял: «Главное – это содержание, поэтому я не обращаю внимания на ошибки. Сокращения же дают мне возможность экономить время для принятия действительно важных решений». Личный пример руководителя подействовал на подчиненных как нельзя лучше: они перестали уделять внимание второстепенным факторам и сосредоточились на своих основных задачах.

Культурный аудит

Первым шагом на пути к успеху является глубокая оценка существующей корпоративной культуры, ее сильных и слабых сторон. «Корпоративная культура ярче всего проявляется в вещах, которые не видны на первый взгляд, – считает Тони Шварц, бизнес-психолог и один из постоянных авторов Harvard Business Review. – В том, о чем сотрудники говорят друг с другом в курилке. В том, как они реагируют на просьбы со стороны своих коллег. Чтобы понять особенности своей корпоративной культуры, задайтесь вопросами: Легко ли сотрудники вашей компании вступают во взаимодействие друг с другом? Работают ли они охотнее в команде или индивидуально? Как они принимают решения: берут на себя ответственность или ищут тех, кто поддержит их мнение? Как они относятся к ошибкам? Размышляют ли над причинами успеха?»

Ответив на эти и ряд других вопросов, вы сможете выявить тип корпоративной культуры, свойственный именно вашей компании. Однако и здесь не все так просто. Например, на Западе за основу принято брать типологию культур, предложенную деканом Йельской

Культуры все разные, но везде образцом для подражания является поведение первого лица

школы бизнеса Джеффри Зонненфельдом. Он выделил четыре типа культуры: «баскетбольная команда», «закрытый клуб», «академия» и «оборонительная стена». Культура «баскетбольной команды» процветает в компаниях, где руководство любит принимать рискованные решения, а в рядовых сотрудниках более всего ценят инициативу и смелость. Классический пример – компания Google. Характеристики «клубной» культуры: лояльность, преданность, сработанность коллектива и система продвижения сотрудников изнутри. «Клубная культура» процветает, скажем, в Procter & Gamble. Возможность двигаться по карьерной лестнице, но только в рамках одного функционального направления, – отличительная черта «академии» (Coca-Cola и General Motors). Тип «оборонной» корпоративной культуры характерен для компаний, которые вынуждены выживать на рынке. В рамках этой культуры комфортно чувствуют себя только те сотрудники, которые любят высокие риски и адреналин.

В российской же практике принята иная классификация культур, считает Наталья Мерц, ведущий консультант агентства «Лидер». «У нас выделяют клановую, адхократическую, рыночную и бюрократическую культуры, – говорит она. – Клановая культура характерна для организации, которая фокусирует внимание на заботе о людях и уважении к индивидуальности. Для внедрения изменений в организациях с такой культурой важно, чтобы каждый сотрудник чувствовал поддержку новых идей со стороны своих коллег. Адхократическая культура в организации проявляется через внимание к потребителям в сочетании с высокой гибкостью в решении задач. Люди, работающие в таких компаниях, будут более отзывчивы к нововведениям, если они видят их практическую ценность для бизнеса. Для организаций с рыночной культурой свойственно внимание на внешних позициях (доля рынка) в сочетании со стабильностью и контролем. Для внедрения изменений в таких культурах требуется делать акцент на изменение финансовых показателей и оплаты труда каждого сотрудника. Наконец, бюрократическая культура распространена в компаниях, которые ориентированы на соблюдение внутренних правил и политик, поэтому внедрение изменений в таких культурах должно быть строго регламентировано и поддержано высшим руководством в виде приказов и распоряжений». Кстати, как показал опрос, проведенный порталом SuperJob.ru в 2010 г., в российских компаниях наиболее распространенным типом корпоративной культуры является именно бюрократический. Это означает, что в среднестатистической российской компании для поддержки трансформаций изнутри стоит всячески подчеркивать положительное отношение руководства к нововведениям. Это сработает эффективнее, чем, скажем, разъяснение персоналу важности трансформаций для бизнеса компании.

Впрочем, большинство – это еще не все, а значит, в ряде российских организаций сотрудники ценят совсем другие вещи. «Не стоит, кстати, забывать, что, помимо общей корпоративной культуры, существуют еще субкультуры функциональных подразделений, – напоминает Наталья Мерц. – И субкультура коммерческого департамента может в корне отличаться от субкультуры производственного. Но в любом случае, чтобы эффективно управлять людьми, а тем более добиваться от них каких-то изменений, следует понимать скрытые мотивы их поведения. А лучшего «зеркала» скрытых мотивов поведения, чем корпоративная культура, просто нет».

Лидеры на вырост

Программы, ориентированные на работу с молодыми специалистами, в той или иной форме сегодня есть в любой крупной российской компании. Основная задача этих программ – удержать отечественную молодежь, обладающую высокой степенью мобильности. Между тем на практике они далеко не всегда приносят ожидаемые результаты. Однако в РУСАЛе нашли способ избежать традиционных ошибок при работе с молодой аудиторией.

ТЕКСТ: Наталья Цветкова



Владимиру Федюкову 28 лет. Он три года проработал менеджером по логистике в российской компании, занимающейся экспортом зерновых. Зарплата и коллектив его вполне устраивают. Между тем вот уже несколько месяцев Владимир находится в активном поиске работы. «Когда я пришел в компанию, мне обещали карьерный рост и перспективы, – жалуется он. – Однако, проработав какое-то время, я понял, что расти здесь просто некуда. Надо мной стоит начальник отдела, ему всего 35 лет и он явно не собирается завершать свою карьеру, а значит, на его место меня не назначат. Работаю я хорошо, руководство меня хвалит. Но это никак не сказывается на моем развитии как специалиста. Мне же пока хочется учиться чему-то новому, получать новые навыки, двигаться вперед. Я даже готов пойти на понижение заработной платы, если меня возьмут в компанию, где есть четкие перспективы роста и возможности для личного развития».

История Владимира, к сожалению, не уникальна. Несмотря на все ухудшающуюся демографическую ситуацию и нехватку квалифицированных кадров, многие российские компании сталкиваются с проблемой удержания молодых сотрудников в ситуации, когда им, по сути, нечего им предложить, кроме заработной платы.

Это подтверждается и данными статистики. Так, результаты опроса, проведенного ВЦИОМ в апреле 2011 года, показали, что трудовая мобильность молодого поколения россиян значительно выше, чем старших поколений. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения, 37% молодых людей 18-24 лет сменило основное место работы за последние 3 года как минимум один раз. Практически такие же показатели мобильности группы населения страны в возрасте 25-35 лет.

В качестве основной причины желания поменять работу респонденты по-прежнему указывают недостаточный размер оплаты труда (35% респондентов). Между тем все большую значимость начинают приобретать и другие факторы. Например, уже 10% молодых сотрудников в качестве главной причины смены места работы указали отсутствие перспектив продвижения. Еще два года назад таких было всего 6%.

«Уже сейчас большинство крупных, в особенности промышленных компаний, сталкиваются с ростом конкуренции за кадры и, соответственно, трудностями в привлечении талантливых квалифицированных

Большинство крупных российских компаний имеют молодежные программы

молодых специалистов, – утверждает Юлия Верлина, руководитель направления корпоративных исследований ВЦИОМ. – Однако недостаточно просто привлечь молодого сотрудника в организацию – важно сделать его полноценной и эффективной частью рабочего механизма, интегрировать в компанию. Ведь, с одной стороны, молодые люди, устроившись в компанию, стремятся остаться в ней. Но вместе с тем, имея такую возможность, молодежь не боится сменить в поисках лучших условий труда несколько мест работы.

И для компаний такая модель поведения является серьезной проблемой. Особенно в ситуации, когда компанию покидают молодые сотрудники, в обучение которых вложены ресурсы. Во многих компаниях высокая трудовая мобильность молодежи влечет за собой дефицит управленческих кадров среднего звена и зрелых специалистов, являющихся основой управленческого кадрового резерва».

Квартира и зарплата

Большинство крупных российских компаний уже давно осознали необходимость дополнительной работы с молодежной аудиторией в возрасте до 35 лет и принимают различные программы, направленные не только на развитие, но и на удержание специалистов. Основная масса этих программ сводится к формуле «социальная поддержка, обучение плюс корпоративный досуг».

Например, в РЖД уже пятый год действует целевая программа «Молодежь ОАО «Российские железные дороги», основные направления которой включают в себя повышение профессионализма молодежи и обеспечение социальных гарантий для специалистов в возрасте до 35 лет.

Помимо этого, в компании существует несколько проектов, направленных на развитие лидерских качеств молодых специалистов, а также ряд спортивных программ, дающих возможность молодежи, работающей в компании, с пользой проводить



не только рабочее время, но и досуг. «Но, к нашему большому сожалению, осведомленность молодежной аудитории РЖД о перечисленных возможностях весьма низка и очень мало кто ими реально пользуется», – признается Любовь Васина, начальник департамента управления персоналом ОАО «РЖД».

На ММК – крупнейшем металлургическом предприятии России – программа «Молодежь АО «ММК» действует с 1994 г., а в 1997 г. она была даже включена отдельным пунктом в коллективный договор компании. Программа предполагает ежегодное проведение всевозможных конкурсов на звание «Лучшего металлурга» среди молодых специалистов, выделение стипендий и грантов, финансирование спортивных и культурных инициатив молодежи (на-

пример, небезызвестная команда КВН «Дети лейтенанта Шмидта» была создана несколько лет назад именно в рамках программы «Молодежь АО «ММК»), предоставление жилплощади наиболее перспективным специалистам, выгодные условия кредитования и перекредитования, а также различные образовательные мероприятия и тренинги, направленные на привлечение сотрудников в кадровый резерв.

Ключевую роль в этой программе играет «Союз молодых металлургов», который выступает не столько оператором программы, сколько полноправным партнером компании в ее реализации и популяризации среди молодежи «Магнитки», а также обеспечивает необходимую обратную связь с руководством предприятия, донося до них ожидания, чаяния, на-

строения и ключевые идеи молодых перспективных сотрудников.

Но это – что касается крупнейших предприятий России. В компаниях поменьше с молодежью тоже работают, но стараются найти не столь затратные способы удержания, нежели предоставление жилья или оплата второго высшего образования. Например, на Синарском трубном заводе (СинТЗ), входящем в семерку ведущих российских трубных предприятий, решили удерживать молодых специалистов через их детей.

«Сегодня на заводе трудится почти 12 тыс. человек, треть из них – молодежь, – рассказывает Михаил Астахов, директор по управлению персоналом ОАО «Синарский трубный завод». – Мы много внимания уделяем организации досуга трубников и их семей. Цель – закрепление кадров на предприятии. Почти всегда жены или дети сотрудников, а иногда даже бабушки и дедушки становятся участниками заводских конкурсов, выставок и спартакиад. Мы уверены, что, заботясь о здоровье и досуге трубников и их семей, мы получаем взамен ответственное и заинтересованное отношение людей к своему делу».

Между тем, несмотря на наличие тех или иных программ по работе с молодыми специалистами, большинство компаний продолжают жаловаться на высокую текучку кадров и низкий уровень вовлеченности сотрудников.

«Молодежные программы очень нужны российскому бизнесу, но в том виде, в котором они существуют сейчас, они не всегда приносят желаемый эффект, – считает Оксана Кайгородцева, директор агентства «Кадровый резерв». – Возможно, дело в том, что многие программы страдают отсутствием системного подхода. Например, компания обещает молодому специалисту помощь в получении ипотеки, но не дает внятной перспективы роста. А ведь для молодежи важно и то и другое».

Правильный вектор

В РУСАЛе же отсутствие впечатляющих результатов от большинства молодежных программ связывают с совершенно другими факторами. «Как правило, абсолютно все российские корпоративные инициативы в отношении молодых специалистов строятся по принципу «сверху-вниз», – объясняет Рустам Закиев, директор департамента коммуникационных и социальных проектов компании РУСАЛ. – Они формируются на уровне корпоративного центра,

Мировая практика и статистика

В России, по данным «Алгоритма успеха», программ, аналогичных «Формуле будущего» РУСАЛа, действительно пока нет. А как обстоят дела на Западе? Здесь ситуация несколько иная. Дело в том, что тут некоторые корпорации при реализации молодежной политики опираются на исследования, связывающие вовлеченность персонала с социальной ответственностью бизнеса.

Например, недавнее исследование в этой области, проведенное консалтинговой компанией CR Strategies (2010 г.), показало, что 64% молодых специалистов хотят и готовы участвовать в социальных программах компаний-работодателей, и что 80% опрошенных рассматривают их как стартовую площадку для продвижения по карьерной лестнице.

Между тем только 20% из 1000 западных крупнейших компаний, по данным CR Strategies, используют социальные программы для удержания перспективных сотрудников, остальные же рассматривают этот вид деятельности только с точки зрения благотворительности. В число наиболее «продвинутых» в этой области попали, к примеру, такие компании, как Volvo и General Motors. Последняя активно развивает свою экологическую программу GREEN, в рамках которой сотрудники компании могут выступать с экологическими инициативами, а затем, если они будут одобрены НКО «Earth Force», получить под них корпоративное финансирование и реализовать представленный проект. Программа пользуется популярностью – например, даже в кризисном 2009 г. в ней в той или иной степени приняло участие 6000 сотрудников GM, 63% которых было представлено возрастной группой до 32-х лет. По данным CR Strategies, основная причина высокой вовлеченности специалистов GM в программу в том, что они рассматривают ее как возможность чему-то научиться.

Кстати, в России молодежь в этом отношении мало чем отличается от западной. Согласно опросам ВЦИОМ, 8% молодых людей у нас становятся добровольцами ради получения полезных навыков (против 1% среди остальных групп населения).

а затем уже предлагаются молодежи. Это абсолютно оправдано, так как типовые молодежные программы – это инструмент решения бизнес-задач компании: создания кадрового резерва, удержания и профессионального развития молодых специалистов, воспитания новобранцев, пришедших в компанию, в духе корпоративной культуры и т. д. Однако в такой схеме отсутствует важнейший вектор движения «снизу-вверх», особенно на этапе разработки молодежных программ, что снижает уровень вовлеченности молодых сотрудников компании, воспитывая у них определенные иждивенческие настроения, и не позволяет таким программам быть по-настоящему эффективными».

Принятая в этом году РУСАЛовская программа «Формула будущего» построена как раз по принципу обоюдного движения – от компании к молодежи и от молодежи к компании. Именно в силу этого она носит действительно уникальный (по крайней мере, для российского рынка) характер и позволяет повышать вовлеченность молодых сотрудников на всех этапах. «В данном случае мы решили применить при разработке нашей молодежной программы и на пилотном этапе ее реализации подходы, которые с успехом доказали свою эффективность», – объясняет Рустам. – Центр социальных программ РУСАЛа более пяти лет реализует грантовые программы для молодежи и школьников. За это время было реализо-

«Формула будущего» – это возможность заявить о себе для тех, кого пока не заметили

вано огромное количество общественно полезных проектов в регионах присутствия компании. Главный фактор участия в этих программах – личная инициатива, яркие и полезные идеи, а также конкурсный подход. В течение пяти лет в наших программах приняли участие десятки тысяч студентов и школьников. Но основной результат заключается в том, что благодаря этим программам воспитывается новое поколение неравнодушных и социально активных людей, которые готовы изменить жизнь вокруг к лучшему».

Все эти элементы были учтены и при запуске молодежной программы РУСАЛа «Формула будущего» на пяти пилотных площадках компании: в Красноярске, Ачинске, Братске, Саяногорске и Николаеве. Условия участия в программе простые: сотрудник должен быть моложе 35 лет, работать на одном из предприятий РУСАЛа в этих городах, и главное – он должен иметь идеи по изменению к лучшему работы своего

предприятия и города. «С точки зрения молодого сотрудника эта программа – отличный шанс заявить о себе, если его по какой-то причине пока не заметили», – объясняет Рустам Закиев. – Для компании же это прекрасная возможность выявить будущих лидеров. По большому счету это хорошая альтернатива существующим в компании механизмам, таким как программа «Кадровый резерв» и другие».

Среда для общества

Рустам Закиев и его коллеги уверены, что новая молодежная программа РУСАЛа в будущем станет по-настоящему эффективной. Впрочем, о некоторых ее ключевых результатах можно судить уже сейчас. Во-первых, неуклонный рост количества участников, который лучше любых других показателей свидетельствует о востребованности программы среди молодежи. Например, за полгода, начиная с марта 2011 года, в программу «Формула будущего» вошло около тысячи человек, а по итогам конкурса «Есть идея!» было выявлено несколько десятков проектов, которые уже получили финансирование от компании и вступили в стадию реализации.

«Во-вторых, есть вполне измеримый социальный эффект. Он заключается в том, что сотни волонтеров из числа участников программы оказались заняты в благотворительных и социальных акциях компании: они оказывают помощь ветеранам, взяли шефство

над детскими домами и приютами, привели в порядок спортивные и детские площадки, построенные компанией», – поясняет Рустам Закиев. В-третьих, молодежная программа уже заработала в качестве социального лифта. Например, в начале сентября в Хакасии прошел первый слет молодых сотрудников РУСАЛа, на который приехали 70 участников программы. По итогам слета многие из них попадут в кадровый резерв компании. Важным следствием работы программы стало и развитие коммуникаций между молодыми представителями различных предприятий РУСАЛа: работая в рамках общих проектов, они начали ощутимо повышать уровень взаимодействия между заводами.

Наконец, еще один немаловажный результат «Формулы будущего» – это формирование гармоничной социальной среды не только в компании, но и за ее пределами. «В некоторых городах с молодежной аудиторией вообще никто не работает», – объясняет Рустам Закиев. – Поэтому самый простой способ досуга у молодых людей там – это купить пиво и выпить на лавочке. Мы же предлагаем альтернативный вариант: заняться спортом, сходить в детский дом, придумать с коллегами проект, получить финансирование под него и реализовать то, о чем ты мечтал. В результате мы получаем вовлеченную молодежь, узнаваемую компанию и создание комфортной социальной среды для всего общества».

МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ



Сергей Филиппов
Управляющий директор
Братского алюминиевого
завода (БрАЗ)

Для чего нужна реализация молодежной программы на БрАЗе? В первую очередь, нам необходимо изменить складывающуюся тенденцию, которая связана с оттоком молодежи из города. Поэтому нужны эффективные меры, чтобы в будущем Братск мог развиваться, а предприятие не осталось без трудовых ресурсов. Молодежная программа РУСАЛа в определенной степени как раз и направлена на решение этой задачи.

На БрАЗе программа «Формула будущего» запустилась и начала функционировать легко. Возрождение молодежного движения вызвало неподдельный интерес наших работников. Причем совершенно разных. Например, в состав Совета молодых специалистов вошли люди самых разных профессий и социального статуса. И радует то, что люди подходят к делу с душой: все акции и проекты, которые они организуют, проводятся далеко не для галочки.

У наших ребят есть такая потребность, им просто необходимо реализовать себя. Для меня как руководителя предприятия это очередное подтверждение того, что сейчас БрАЗ находится на подъеме: и душевном, и профессиональном. Кстати, многие наши сотрудники участвуют не только в корпоративных, но и в городских молодежных акциях. Это значит, что они неравнодушны к тому, что происходит вокруг.

Своей заслуги я в этом деле не вижу. Это моя работа и одновременно желание работать именно так. Я тоже стараюсь участвовать в жизни молодежного совета. Одно знаю точно: всегда буду поддерживать этих ребят и всех, кто к ним еще присоединится. Но и сами участники программы должны понимать, что на их плечах лежит большая ответственность. Это самореализация, это самоотдача и это труд, который исключает любые признаки «звездной болезни».

МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ



Юрий Овчинников
Генеральный директор
Николаевского
глиноземного завода (НГЗ)

С весны этого года молодежная программа РУСАЛа нашла прописку и на нашем заводе, хотя и до ее введения на предприятии молодежные проблемы всегда были в центре внимания. Просто с началом реализации «Формулы будущего» работа стала более целенаправленной и заметной. Инициатива молодых приобрела единый формат, в котором каждый имеет возможность реализовать свои идеи как производственного, так и социального характера.

Очень хорошо, что компания провела первый молодежный слет. По возвращении из Саяногорска николаевские металлурги наперебой обсуждали итоги поездки. В Хакасии они обменялись первыми наработками с коллегами и получили массу впечатлений от общения с руководством компании. Они многое почерпнули из их личного примера, убедились, что топ-менеджмент РУСАЛа возлагает большие надежды на молодых сотрудников. Ребята при обсуждении своих пер-

спектив четко обозначили, к чему необходимо стремиться, и были рады, что их услышали. Они прониклись новыми идеями и готовы их реализовывать. Ведь самое главное у них есть – поддержка в продвижении их инициатив.

Теперь, на мой взгляд, руководители в регионах должны приложить максимум усилий, чтобы увеличивать круг участников и спектр реализуемых проектов программы. И я очень рад этому. Ведь работать с молодежью всегда интересно, их предложения порой позволяют на многие обычные дела посмотреть под другим ракурсом, сделать что-то по-новому.

Я уверен: программа «Формула будущего» даст нам возможность пополнить коллектив активными, грамотными, инициативными молодыми сотрудниками. А когда у тебя такие сотрудники, ты и сам становишься более мотивирован на креатив – иначе лидерские позиции не удержишь.

Рецепт успеха Владислава Казачкова

«Чтобы сделать карьеру, просто забудьте о ней!» – когда такой совет дает сторонний консультант, над ним можно посмеяться. Но вот когда практически то же самое говорит человек, прошедший за 11 лет путь от мастера ремонтного цеха до директора завода, это повод прислушаться к его словам. Хотя бы потому, что в них содержится и множество других полезных идей на тему карьерного роста в РУСАЛе.

БЕСЕДОВАЛА: Анастасия Бибикина

Что помогало мне двигаться вперед? Думаю, коммуникабельность, стремление познавать что-то новое и желание изменить жизнь, процессы, людей вокруг себя к лучшему. То, что я всегда был последовательным в принятии своих решений. То, что умел брать на себя ответственность, а не только пользовался полномочиями. То, что всегда был честен. Это главное, я думаю.

Придя на завод, я старался по максимуму использовать навыки и знания из своей «прошлой жизни». По первому образованию я летчик-инженер, и инженерные знания мне очень пригодились в освоении тонкостей производства глинозема. Когда начал профессионально расти, помогли знания, полученные в военном училище: там нас учили психологии и элементарным правилам управления командой. А опыт работы в авиации помог более взвешенно и оперативно принимать решения. Ведь менеджер – это, по сути, тоже летчик. Только последний отвечает за экипаж и его безопасность, а первый – за вверенный ему участок работы. А необходимость быстро соображать и брать на себя ответственность нужна в одинаковой мере и тем и другим.

Я убежден, что мы сами себя ограничиваем рамками и полномочиями. Для думающего и равнодушного человека строгих рамок не существует. Я, например, всегда говорю своим подчиненным: «Если вам не хватает своих полномочий, воспользуйтесь моими». С другой стороны, впадать в анархию тоже нельзя. То есть брать полномо-

чия тогда, когда тебе их не дают – неправильно. Так же, как неправильно стремиться всегда принимать решения самостоятельно, не посоветовавшись с командой. Такой путь приемлем, только если от оперативности принятия решения зависит результат или последствия. Скажем, я вспоминаю случай, когда однажды зимой в Николаеве из-за обледенения проводов начались серьезные пере-

Нужно учиться работать в команде и понимать, что один ты ничего не достигнешь

бои с электроэнергией. Оборудование останавливалось, мы его запускали, оно опять останавливалось. В итоге я, будучи тогда директором по производству, без согласования с генеральным принял решение о переходе в режим поддержания, то есть фактически остановке завода до полной стабилизации энергоснабжения. Я сделал это просто потому, что не было времени долго взвешивать «за» и «против», слишком высока была цена промедления.

Есть что-то, что дано человеку от природы – харизма, например. И есть мудрость, которая приобретается с опытом. Но, кроме этого, необходимо постоянно учиться. Согласен, что многие вещи после долгой ра-



Личное дело Владислав Казачков

После завершения военной службы пришел на Николаевский глиноземный завод в 2000 г. мастером ремонтного производства. В 2001 г. стал начальником цеха ремонтного производства. В 2005 г. назначен директором по развитию производственной системы. С 2007 по 2011 гг. – директор по производству. В 2011 г. назначен на должность генерального директора БАЗа.

Я никогда не закичивался на карьере. И считаю, что это как раз и стало одним из основных факторов, которые способствовали моему продвижению внутри компании. Ведь если работника волнует только продвижение по карьерной лестнице, у него возникает боязнь что-то менять, ошибиться. Я же просто любил свою работу. Это подразумевало желание реализовать полностью на том или ином участке работы, улучшить его, сделать проще, эффективнее, понятнее. Я и сейчас руководствуюсь той же философией. Например, я считаю своей основной задачей сформировать на заводе команду единомышленников и, развивая производственную систему, стабилизировать работу предприятия. Создадим – а там посмотрим, какие следующие цели я мог бы перед собой поставить.

Я всегда отдавал приоритет долгосрочным целям перед краткосрочными результатами. Потому что получить высокий результат можно один раз. А дальше все придется начинать сначала. Достижение же долгосрочных целей всегда связано с изменением не технологий и процессов, а людей, их менталитета. Это небыстро. Это нелегко. Но зато когда люди готовы и начинают меняться, ты можешь добиться чего-то гораздо более стабильного, устойчивого и интересного.

Основной совет, который я мог бы дать молодым и талантливим русаловцам: нужно учиться работать в команде и понимать, что один ты ничего не достигнешь. Работать не на себя, а на результат команды, делиться с ней успехами, но и принимать результаты неудач. Еще нужно по-настоящему любить свое дело. Только так можно чего-то добиться. И наконец, когда станете начальниками, не забывайте слушать тех, кто стоит ниже по карьерной лестнице. Нужно уметь слушать людей, уважать их и доверять их мнению.

боты появляются на уровне подсознания и интуиции, но учеба дает возможность расставить свои знания по полочкам, структурировать их. Я, например, прошел массу курсов, тренингов и получал MBA в Высшей школе бизнеса МГУ. Могу точно сказать, что обучение на MBA позволило мне выйти на совершенно новый виток профессионального развития.

Может быть и такое, что человек старается-старается, учится, но никогда не станет руководителем. Это нормально. Во-первых, не все должны быть руководителями: кто-то ведь и руками работать должен (смеется). Во-вторых, не все могут ими быть. Потому что ряд качеств и ролей, в которых выступает руководитель, несовместим с характером некоторых людей. Например, если человек очень застенчив или замкнут в себе, ему сложно стать эффективным начальником. Добиваясь карьерного роста в этом направлении, он будет только мучить себя. Я считаю, что двигаться нужно туда, куда тебя зовут природные данные и таланты, и не «насилывать» свой организм.

Мода или необходимость?

На сегодняшний день кодекс корпоративной этики в том или ином виде имеется практически у всех крупных российских компаний. Между тем далеко не все понимают, в чем заключена реальная ценность такого кодекса. Эксперты же уверяют, что наличие данного документа может быть крайне выгодно. Но только в том случае, если он правильно составлен и актуален духу времени, а его ценности разделяются всеми сотрудниками.

текст: Мария Петрова



Летом 2009 г., в разгар финансового кризиса, в офисах компании Japan Tobacco International (JTI) появились забавные плакаты. На некоторых были изображены гориллы, на других – наркодилеры, на третьих – террористы. Роднило же этих странных героев постеров то, что все они держали в руках (или лапах) рации и краем глаза посматривали на изображенного тут же, по соседству, менеджера с ноутбуком. Надписи, размещенные в левом нижнем углу постеров, гласили: «Поговорите с нами, пока не стало хуже». Таким необычным способом в компании решено было напомнить сотрудникам об одном из основных положений кодекса корпоративной этики компании – обратной связи и интерактивном общении персонала с руководством. В JTI решили, что, если сотрудники будут чаще обращаться к руководителям, рассказывая о проблемах в своих департаментах, неэтичном поведении коллег или о том, как улучшить те или иные процессы, компания быстрее и легче переживет кризис. И не нашли лучшего способа сподвигнуть их к этому, как с помощью забавных и, несомненно, запоминающихся плакатов. Оценить эффективность влияния данной промокампании на результаты операционной деятельности JTI, конечно, непросто. Но, как бы то ни было, спустя всего несколько месяцев, если верить финансовым отчетам компании, ее продажи начали расти. Кстати, вот еще интересное «совпадение»: JTI удалось выйти на показатели операционной прибыли гораздо быстрее своих основных конкурентов – British American Tobacco и PM International – и полностью вернуться к динамике докризисного роста уже в начале 2010 года.

Успехи JTI на ниве распространения кодекса корпоративной этики подтверждаются и опубликованным в прошлом году исследованием Ethisphere Institute, авторы которого убедительно доказывают, что быть этичными крайне выгодно. «Мы выявили, что существует строгая зависимость между уровнем этических стандартов компании и ее производительностью, – говорит исполнительный директор Ethisphere Алекс Бришем. – Так, у корпораций, исповедующих высокие этические стандарты работы, производительность значительно выше среднерыночной и отсутствуют характерные для кризисного периода катастрофические потери у акционеров. Например, сотня самых этичных корпораций из списка Ethisphere с 2005 г. выплатила своим инвесторам дивиденды в размере 53% вложенных средств, тогда как акционеры компаний из списка крупнейших публичных организаций S&P 500 за этот период в среднем получили убыток на уровне около 4%».

Восток vs Запад

На Западе наличие кодекса корпоративной этики давно уже стало неким обязательным стандартом работы. Особенно активно свои этические нормы и принципы разрабатывают корпорации, работающие на потребительском рынке. В этом нет ничего удивительного: ведь западные покупатели четко формируют свою гражданскую позицию и ожидают, что компании, у которых они приобретают тот или иной продукт, будут ей соответствовать. К примеру, в 2010 г. Джеф Шварц, глава крупного производителя обуви Timberland, рассказывал Harvard Business Review, как потребители устроили его компании настоящий бойкот, когда узнали, что Timberland закупает часть сырья для изготовления своей обуви у бразильских поставщиков, а следовательно, поощряет последних расширять территории для выпаса скота, вырубая под них драгоценные леса Амазонки. И это несмотря на то, что Timberland импортирует из Бразилии всего 7% своего сырья, постоянно поддерживает экологические инициативы и вообще не способна контролировать поведение бразильских фермеров. За считанные месяцы после выступления обвинений со стороны Green Peace продажи Timberland упали на 20%. Корпорации с большим трудом удалось справиться с ситуацией, упорно и терпеливо доказывая общественности, что кодекс ее корпоративной этики исключает нанесение вреда окружающему миру.

В России же, по мнению некоторых экспертов, создание кодекса корпоративной этики все еще является «веянием моды» и не носит обязательного характера. «Абсолютно необходимым создание корпоративного кодекса не бывает никогда, – считает Наталья Скуратовская, генеральный директор агентства по подбору и тренингу персонала «VivАКТИВ Тренинг и Консалтинг». – Конечно, в разных компаниях создание корпоративного кодекса решает разные задачи, но для большинства он все еще является скорее элементом «моды» и не несет функциональной нагрузки».

С ней категорически не согласна Ирина Румеева, директор по персоналу Expromedia Group. «Любая совместная деятельность людей подразумевает наличие каких-то правил, – рассуждает она. – Правила настраивают на эффективную работу, помогают быстро реагировать на проблемы и устранять их. Люди, объединенные правилами, ощущают себя командой, чувствуют общность и меньше нервничают».

Впрочем, большинство экспертов соглашается, что полезность кодекса в деле формирования и поддержания корпоративной культуры невозможно переоценить.

«Культура в организации просто так на пустом месте не появится, ею нужно управлять и направлять в нужное русло. Если положить начало развитию нужных традиций и норм, то в будущем это окупится с лихвой, главное – правильно стартовать», – считает Наталья Сергиенко, ведущий тренер Business Training Company.

Правильный старт

По данным российского агентства Inside PR, специалисты в области внутренних коммуникаций основными ошибками при работе с кодексом корпоративной этики считают отсутствие контроля за соблюдением корпоративных стандартов, низкий уровень осведомленности сотрудников о них, а главное – неготовность компаний постоянно обновлять и совершенствовать кодекс в зависимости от изменений внешней среды. На Западе, кстати, актуальность кодекса корпоративной этики также играет первостепенную роль. Скажем, Ethisphere Institute каждый год составляет рейтинг 100 компаний, чьи этические стандарты максимально соответствуют требованиям времени. Для составления рейтинга исследователи изучают до 5000 компаний с доходом свыше \$ 50 млн в год, а отбором лучших занимается специальный комитет. К примеру, в 2011 г. среди компаний производственного сектора самой этичной была признана бельгийская корпорация Umicore – крупнейший в мире производитель драгметаллов из вторичного сырья. А такие гиганты, как Toyota и General Motors, напротив, вылетели из списка за несоответствие их корпоративной этики ожиданиям широкой общественности. «Корпоративный кодекс ни в коем случае не должен быть «отлит в бронзе», – соглашается Наталья Скуратовская. – Ведь компания развивается, внешняя среда изменяется, меняются стратегии и приоритеты». Однако изменения не должны быть слишком частыми, добавляет она. Иначе кодекс просто перестанет восприниматься всерьез.

Кроме того, крайне важно, чтобы кодекс корпоративной этики был написан понятным для сотрудников, «человеческим» языком и не разрастался до размеров «Войны и мира» – осилить такой труд просто не каждому будет под силу. Эксперты также рекомендуют максимально вовлечь сотрудников как в разработку, так и в обновление кодекса, чтобы они воспринимали его как свой, а не навязанный сверху. Исследования показывают, что на практике этой возможностью пользуется не более 10% сотрудников, однако сам факт того, что руководство обратилось к ним с предложением поучаствовать в создании «конституции компании», вызывает позитивное отношение у всех. Также быва-

Опыт лучших

Кодекс корпоративной этики бельгийской компании Umicore был признан наиболее соответствующим реалиям 2011 г. по версии Ethisphere Institute. Причиной столь высокой оценки кодекса Umicore экспертами послужил тот факт, что, помимо традиционных для западных компаний ценностей (открытость, уважение, инновации, командная работа и т. д.), пассажиры на тему отношения к персоналу («мы считаем своих людей ключом к успеху в бизнесе») и заверений в намерениях поддерживать экологический баланс во всем мире, корпорация взяла на себя ответственность за устойчивое развитие не только регионов присутствия, но и тех стран, где она уже свернула свою деятельность. В частности, Umicore пообещала инвестировать несколько десятков млн евро в развитие провинции Катанга на юге Демократической Республики Конго, несмотря на то, что сама компания не владеет там активами начиная с 1968 г. Кроме того, Umicore добровольно согласилась профинансировать консервацию заброшенных шахт на юге Германии, которые также не принадлежат компании с 1978 г.

ет нелишним, когда корпоративный кодекс издается отдельным буклетом в печатном формате (бумажный вариант многим сотрудникам читать легче, чем электронную версию, например, в силу отсутствия постоянного доступа в Интернет). Еще лучше, если он будет подан в юмористическом, ярком ключе, который всегда запоминается гораздо быстрее, нежели строгое постраничное изложение ценностей и принципов. Например, журналист Анатолий Ходоровский, несколько лет назад работавший директором по информации и аналитике ЗАО «ИК Регион», вспоминает, что когда встал вопрос о разработке кодекса корпоративной этики в компании, он сразу решил делать его в карикатурах. Анатолий написал короткие и простые тексты от первого лица, объясняющие коллегам, как надо вести себя в той или иной ситуации (например: «Я считаю неприличным усложнять работу коллег» или «Я знаю, что любое поручение, связанное с клиентом, исполняется в максимально короткий срок»), а художник сделал к ним соответствующие иллюстрации, на которых сотрудник «ИК Регион» изображался в виде носатого человечка с веселым «ежиком» на голове. Почти на всех карикатурах человечка сопровождала эффектная брюнетка, символизирующая его коллегу и товарища по работе. «Мне, кстати, интереснее всего было, как художник проиллюстрирует пункт об изменениях стандартов раз в год, – вспоминает Анатолий. – И был гениальный ход: везде у человечка на рисунках брюнетка, и только там, где речь идет об изменении стандартов, появляется блондинка». Анатолий уверен, что такая подача кодекса корпоративной этики оказалась очень эффективной, и его коллеги не просто внимательно его изучили, но еще и с удовольствием

показали всем своим друзьям и знакомым. А значит, кодекс, помимо решения задач внутрикорпоративных коммуникаций, сыграл и на пользу имиджу компании в глазах общественности.

Кодекс алюминщика

В РУСАЛе кодекс корпоративной этики существует с 2004 г. И подобно кодексу большинства российских компаний, он ориентирован исключительно на «внутреннего пользователя». «Когда компания активно формировалась, было решено принять некую Конституцию, которая не просто бы содержала семь наших ценностей, но и описывала бы наше отношение к окружающему миру: что мы для регионов присутствия, каково наше отношение к политике, каково наше отношение к экологии и социальным явлениям», – вспоминает директор по коммуникациям РУСАЛ Вера Курочкина. В итоге получился некий свод правил и принципов, который объясняет сотрудникам, как нужно вести себя в той или иной ситуации и какова позиция компании в отношении того или иного явления.

Хотя базовые принципы были разработаны членами правления, в непосредственном формировании кодекса корпоративной этики РУСАЛа участвовала рабочая группа из руководителей всех направлений. Другими словами, процесс формирования кодекса в компании был выстроен именно так, как рекомендуют эксперты –

с привлечением представителей различных функций и отделов. Вот почему документ, несмотря на свою универсальную структуру, носит уникальный характер – в него включены идеи и ценности не отрасли в целом, а именно тех людей, которые работают в РУСАЛе. Кроме того, точно в соответствии с лучшими практиками современности кодекс корпоративной этики компании периодически пересматривается. Однако эти пересмотры не носят регулярного характера. Скорее, они – зов времени. Когда в компании понимают, что некоторые нормы и положения кодекса начинают устаревать, их заменяют на новые, принятые, как и прежние, путем сбора мнений от сотрудников РУСАЛа. Кстати, именно сейчас компания находится в процессе пересмотра кодекса. Причиной глобальной ревизии ценностей и норм поведения послужил кризис. «Некоторые стандарты корпоративной этики доказали свою эффективность, а некоторые – нет, – объясняет Вера Курочкина. – И в данный момент нам нужно закончить аудит ценностей, чтобы понять, какие из них выдержали испытание кризисом, какие соответствуют духу времени, а какие – не очень. И главное, нам нужно оценить, какие ценности действительно близки и понятны нашим сотрудникам, а какие чужды им». Вера Курочкина уверяет, что те ценности, которые окажутся «лишними», будут без колебаний заменены. «Ведь ценности должны идти от людей к компании, а не наоборот!» – считает она.

МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ



Анна Несмеева
Директор НП СРВК (некоммерческое партнерство для содействия развития внутрикорпоративных коммуникаций)

Сегодня, в постиндустриальном обществе, когда бал правит информационная экономика, компаниям-производителям становится все сложнее создать по-настоящему уникальное предложение. Товары и услуги носят типовой характер, технологии копируются чуть ли не в момент создания, и только люди остаются неповторимы. Поэтому те компании, которые смогут привлечь и удержать лучших специалистов, обретают уникальное преимущество для своего развития и позиционирования на рынке.

В этом контексте вся деятельность, направленная на формирование общей идеи и культуры, единой команды, обеспечивает ваш долгосрочный успех и перспективы развития всей компании.

Корпоративный кодекс – это своего рода основной закон, конституция компании, в которой он принят. Если заглянуть в историю, то мы увидим, что самые успешные конституции существуют и действуют в тех странах, где они выработаны на основе общественного

согласия. Исходя из требований и чаяний народа, их принимавшего. Второй залог успеха основного закона – это контроль его выполнения, всегда и всеми гражданами.

Верно это наблюдение и для корпоративных конституций – кодексов. Примеры успешных кодексов, эффективно работающих в ряде компаний, были приняты либо в далекой исторической перспективе и связаны с семейной корпоративной культурой (Coca-Cola, Mars), либо выработывались в результате обсуждения самими сотрудниками («Вымпелком», «Беркут»). Напротив, компании, пытающиеся имплементировать кодекс «сверху», каким бы замечательным он ни был, как правило, ждут жесткое разочарование. И основной закон в этих организациях играет роль дорогой игрушки для топ-менеджеров или формально сопровождает процесс акционирования.

Какое «государство» вы хотите построить внутри вашей компании – европейскую демократию или «банановую» республику? Выбирать вам.



Великая наука счастья

20 секретов мотивации персонала от успешного бизнесмена и крупнейшего специалиста по повышению эффективности бизнеса Брайана Трейси.

ТЕКСТ: Петр Зайцев

Начните с главного

1. Главный секрет мотивации других прост – начните с себя. Только если лидер сам мотивирован, полон энтузиазма и вовлечен в бизнес компании, он способен заразить своей энергией подчиненных.

2. Установите высокие стандарты. Если вы всегда честны, открыты к дискуссии, не устаете выказывать уважение окружающим, внимательно слушаете людей, готовы отвечать на их вопросы и всегда настроены позитивно, вы становитесь примером для подражания среди своих подчиненных. Так вы сделаете важнейший шаг к построению культуры взаимного доверия, открытости и свободного обмена идеями.

3. Первый шаг к тому, чтобы стать хорошим лидером, – это принятие ответственности. Руководитель, который старается найти виноватого среди своих подчиненных, в вышестоящих инстанциях, соседних департаментах, в лице государства или грешит на природные явления, никогда не станет настоящим лидером.

4. Как добиться от персонала максимальной отдачи? Секрет заключается в том, чтобы сделать людей счастливыми. Согласно опросам, 90% топ-менеджеров соглашаются, что, если их подчиненные будут ощущать себя счастливее, они будут работать лучше. Однако парадокс в том, что на вопрос: «Инвестируете ли вы в повышение уровня удовлетворенности и счастья своих сотрудников?» только 1-2% руководителей дают положительный ответ. Чаще всего программы «повышения удовлетворенности» отдаются на откуп HR-департаментам. Это ошибочный подход! Вопросами повышения удовлетворенности и уровня счастья персонала должны заниматься те, кто этим персоналом управляет.

5. Проблема мотивации заключается не в незнании правильного ответа, а в игнорировании реального положения вещей. Уверен, что нет ни одного руководителя, который не знает, что на самом деле приносит радость его подчиненным, от чего они получают удовольствие в работе, что способно сделать их счастливыми. Просто большинство игнорируют важность такого аспекта, как удовлетворенность персонала, считая, что руководитель должен заниматься более «серьезными» вещами. Но что же может быть серьезнее, чем задача получить максимум отдачи от своей команды?!

Хороший босс, плохой босс

6. В современных сложных экономических условиях руководители вынуждены показывать лучшие результаты, затрачивая меньше ресурсов. Речь идет не только о сокращении производственных издержек, но и о том, что лидеры должны добиваться большей результативности от своих подчиненных. Вдохновлять меньшее количество людей работать лучше, активнее и продуктивнее – вот одна из основных задач современного менеджера.

7. Меня часто спрашивают, почему одни компании успешнее, чем другие. Ответ на этот вопрос для меня очевиден: потому что одни компании обладают лучшим менеджерским ресурсом, другие – худшим. Компании, в которых есть сильный менеджмент, способны привлечь и более качественный, мотивированный, эффективный персонал. И уже эти люди, в свою очередь, обеспечивают компании результат, на много превосходящий результаты конкурентов. На мой взгляд, единственный верный критерий успешности лидера –

это то, насколько хорошо он умеет управлять людьми. Если человек знает все о технологии, способен работать на 150% или даже 200%, является отличным работником, но не умеет управлять командой, он не может считаться хорошим лидером.

8. Меня также часто спрашивают: «Неужели вы думаете, что все люди по своей природе трудолюбивы, настроены на достижение результата и хотят внести сильный вклад в дело компании?» Нет, я так не думаю. Но я также не думаю, что абсолютно все люди по своей природе ленивы и непредприимчивы. Основа моей теории менеджмента – концепция целесообразности. Я верю, что люди целесообразны. Они всегда выбирают кратчайший и самый легкий путь к тому, чтобы добиться желаемого. А еще я верю, что все люди хотят чувствовать себя защищенными, уверенными в завтрашнем дне, хотят ощущать свою значимость и принадлежность к коллективу. И хороший руководитель отличается от плохого тем, что первый способен создать на работе условия, которые удовлетворяют вышеперечисленные потребности людей, а второй – нет.

9. Очень важным показателем является то, насколько быстро руководитель способен решать проблемы, возникающие у сотрудников, и как он реагирует на них. Если босс начинает нервничать и затягивает решение проблемы, это демотивирует подчиненных быстрее, чем отсутствие зарплаты. В то же время, если руководитель своими силами демонстрирует свое участие и готовность помочь, смотрит на ситуацию объективно, задает правильные вопросы и внимательно слушает объяснения, подчиненные начинают испытывать должное профессиональное уважение к нему. А уважение к руководству – это основа и ключевой фактор мотивации.

Мотивация от «А» до «Я»

10. Один из самых важных этапов мотивации – это первое знакомство новичка с компанией. Расскажите ему о миссии, видении, целях и ценностях компании. Объясните, какой серьезный вклад она вносит в то, чтобы сделать жизнь лучше, и чем вы в корне отличаетесь от конкурентов. По сути, во время беседы с новым сотрудником вы должны «продать» ему компанию и описать ее преимущества так, будто перед вами – самый ценный и перспективный клиент. Хорошие лидеры знают, как важны первые дни работы для новичков: именно они определяют их отношение к компании, уровень их мотивации и готовность отдаваться делу на все 100%.

11. Основная причина недостаточной эффективности сотрудников – это нехватка информации о том, что именно от них ожидают. Вторая серьезная причина неэффективности – это плохо налаженная обратная связь. Знание того, что от тебя ожидают, и понимание, насколько правильно ты движешься по заданному пути, является одним из самых сильных мотивирующих факторов в мире.

12. Добиться максимальной эффективности от сотрудников можно с помощью пяти простых приемов. Во-первых, ставя перед сотрудником задачу, следует четко описать ему результаты, которые вы хотите получить. Во-вторых, следует установить четкие измеримые критерии достижения результата. Если это возможно, привяжите результаты к финансовым показателям, поскольку нет ничего более точного и измеримого, чем деньги. В-третьих, никогда не стоит предполагать, что сотрудник понял вас с первого раза. На самом деле, по статистике, 50% заданий руководства трактуется подчиненными неверно. После того как вы объяснили сотруднику его задачи, попросите его повторить их. Если непонимание возникло, лучше заметить его на первом этапе. В-четвертых, обеспечьте постоянную обратную связь с подчиненными, чтобы они понимали, насколько хорошо выполняют поставленные перед ними задачи. И наконец, в-пятых, контролируйте выполнение поставленных задач. Делегирование полномочий не означает самоустранение.

13. Сотрудник будет мотивирован выполнять свою работу на все 100%, если компания и руководство удовлетворяют три основные эмоциональные потребности человека, которые заключаются в ощущении зависимости, независимости и взаимозависимости. Эмоциональная потребность в ощущении зависимости проявляется в том, что человеку нужно воспринимать себя частью чего-то большего, чем он сам. Это дает ему чувство защищенности и уверенности в завтрашнем дне. Эмоциональная потребность в чувстве независимости проявляется в желании каждого быть заметным, отличным от других, важным и полезным. Наконец, потребность в ощущении взаимозависимости возникает, потому что человек – социальное существо. И только взаимодействие с другими индивидами дает ему чувство уверенности в себе и своих силах. Это проявляется в склонности к командной работе, желании иметь друзей в коллективе и т.д.

14. Одна из основных задач руководителя – сделать все, чтобы каждый член его команды ощущал себя значимым и полезным. Каким образом этого можно

добиться? Во-первых, с помощью признания заслуг и похвалы. Если сотрудник сделал что-то правильно, предложил хорошую идею, не стесняйтесь хвалить его за это. Во-вторых, если он делает что-то сверх своих обязанностей, непременно говорите: «Спасибо!» И наконец, главное оружие в руках руководителя – это внимание. Сотрудник начинает чувствовать себя более значимым для компании, если к его словам прислушиваются.

15. Как говорил Абрам Линкольн, «если делать людям комплименты, в конце концов им начнут соответствовать не только они, но и другие». Делайте комплименты сотрудникам, которые приходят на работу вовремя, хваля их за пунктуальность. Делайте комплименты тем, кто сдал проект в срок, хваля за оперативность. Комплименты поднимают самооценку людей и делают их лояльнее вам и компании.

16. Нет лучшего способа создать высокомотивированную, сильную, заряженную энтузиазмом команду, чем организация еженедельных встреч с ее членами. Людям крайне важно иметь возможность обмениваться идеями, высказывать свое мнение и слушать мнение других по тому или иному актуальному вопросу. Еженедельные встречи способны удовлетворить эту базовую потребность людей в общении. Кроме того, благодаря таким встречам сотрудники начинают ощущать себя членами единой команды.

Ошибки и сомнения

17. Каждому человеку свойственны сомнения, и лидер не может быть исключением из этого правила. Если вы действуете, не показывая своих сомнений, ваши сотрудники все равно будут думать, что вы втайне сомневаетесь. Для них подобное поведение будет сигналом к тому, что им также следует скрывать свои идеи и мнения.

18. Чувство страха совершить ошибку и недоверие к руководству – самые сильные демотиваторы. Если сотрудник постоянно находится под гнетом страха провала, его эмоции и мысли будут сосредоточены только на том, как бы не допустить ошибку, а не на результате. Недоверие к руководству, в свою очередь, порождает сомнения в стратегии и целях компании, а также в смысле всего того, что делает сам сотрудник.

19. Страх совершить ошибку возникает, если сотрудника постоянно ругают за оплошности вместо того, чтобы указать пусть к их исправлению или предложить извлечь ценный урок из неудачи. Если сотрудник совершил ошибку, не наказывайте его. Лучше предложите ему самому подумать над тем, как ее исправить.

Брайан Трейси (Brian Tracy)

Президент компании «Brian Tracy International», одной из самых престижных консалтинговых компаний США, имеющей филиалы в 31 стране мира. Г-н Трейси считается ведущим мировым специалистом в вопросах повышения эффективности и личного развития и входит в Топ-5 экспертов по мотивации по версии журнала Forbes. Он не только сам зарабатывает миллиарды (на конец 2010 г. его личное состояние оценивалось в \$ 9 млрд), но и активно учит других, как добиться столь же впечатляющих результатов. Клиентами г-на Трейси в разное время были такие компании, как BMW, Bayer, Bank of America, IBM, Ford, Nissan, Toyota, Ernst & Young и другие. За свою консалтинговую карьеру Брайан Трейси провел более 4500 семинаров, написал 40 книг о том, как эффективно управлять бизнесом, разработал множество обучающих аудио- и видеопрограмм, охватывающих весь спектр личной и профессиональной деятельности человека, личного развития и успеха, в числе которых мировые бестселлеры: «Психология достижения», «Привычки стоимостью миллион долларов», «Максимальный успех», «Как нанять и удержать хороших сотрудников», «Управляй своим временем и удвой результаты» и др.

20. Хороший руководитель старается превратить ошибку в урок не только для самого сотрудника, но и для его коллег. Рассказывают, что однажды к Томасу Дж. Уотсону – основателю IBM – пришел вице-президент по исследованиям и разработкам, который только что потратил \$ 10 млн на исследовательский проект, который не оправдал себя. Молодой сотрудник зашел в кабинет к боссу как на Голгофу. «Я знаю, вы хотите меня уволить, – сказал он. – Что ж, по заслугам». «Уволить?! – воскликнул Томас Уотсон. – Я только что потратил \$ 10 млн на твое обучение! Теперь-то уж я точно не расстанусь с таким ценным кадром!» Вот это я считаю примером истинного лидерства. ■

В МАТЕРИАЛЕ ИСПОЛЬЗОВАНЫ:

- выдержки из аудиокниги Брайана Трейси «Hire and Keep The Best People. How To Find, Hire And Keep Great People To Grow Your Business». 2006
- интервью г-на Трейси журналу Forbes (June, 2011)
- цитаты из личного блога Б. Трейси на www.briantracy.com/blog

В поисках совершенства

Каким должен быть идеальный руководитель? Должен ли он быть наставником, подавая своим подчиненным пример во всем, или, напротив, ему стоит скорее выступать в роли наблюдателя, поощряя инициативу снизу? На Западе бизнес-гуру давно уже сошлись во мнениях, что идеальный лидер должен насаждать идеи свободы и творчества среди персонала. В России же до такой определенности пока далеко.

ТЕКСТ: Наталья Цветкова



Трудности перехода

Светлана – генеральный директор производственной компании «Мастерфайбр-Альянс». Несмотря на скромный размер предприятия – всего 70 человек, – его руководителя заботят точно такие же вопросы, как и боссов крупных холдингов. «Я много читаю западной литературы и четко вижу, что «у них» образ идеального руководителя связан с такими качествами, как умение вдохновлять, готовность наделять полномочиями, умение поощрять творческое решение задач. Первое время я пыталась построить в своей компании команду по западному образцу, но ничего не получилось. В России, похоже, формула идеального руководителя совсем другая», – делится печальным опытом Светлана.

Действительно, если в США и Западной Европе образ идеального босса можно считать окончательно сложившимся благодаря таким харизматическим личностям, как Стив Джобс, Алан Лафли или Джек Уэлш, то в России четкого определения того, каким должен быть «правильный» начальник, нет до сих пор. Отчасти это обуславливается сложностями переходного периода: несмотря на то, что после распада СССР прошло уже около 20 лет, многие руководители старой школы все еще занимают свои посты, насаждая стремительно устаревающие идеалы. С другой стороны, новое поколение руководителей, получившее образование за рубежом, пока не научилось прививать сотрудникам в массовом порядке чуждые русскому сознанию концепции лидерства.

Бесспорно, играет свою роль и специфика российского менталитета, основанного на огромном, в разы больше, чем на Западе, индексе дистанции власти. Понятие «индекс дистанции власти» ввел в 70-е гг. XX в. немецкий ученый Гирт Хофстед, исследовавший различные национальные культуры, в том числе на предмет их отношения к вышестоящим. Работы Хофстеда дали статистическое подтверждение тому, о чем культурологи догадывались давно: индекс дистанции власти (то есть ощущение, что руководство – это «небожители», которых нельзя беспокоить по пустякам) зашкаливает в таких странах, как Япония, Китай, Россия и Германия, и умеренно низок в США, Великобритании и Франции. «Национальные различия оказывают влияние на организационную культуру в той или иной стране, равно как и на представления о лидерстве, – пишет Хофстед в своей работе 2001 г. «Последствия культуры: сравнивая ценности, модели поведения и организации». – Что касается последних, то некоторые государства, такие как Россия или страны Восточной Европы, в данный

момент находятся на «культурном перепутье»: старые представления в них уже не работают, а новые пока не прижились». На практике же это выражается в том, что у нас «идеальным» может считаться как начальник, который следит за каждым шагом сотрудников и постоянно объясняет им их ошибки, так и тот, который дает полную свободу самовыражения. Точно так же в одних компаниях встречаются «на ура» руководителя, который предоставляет подчиненным карт-бланш, а в других склонны ценить босса, только если он способен 100% работы выполнить сам.

Наставлять...

«Моя первая начальница все умела делать сама», – рассказывает Вероника Воропаева, сотрудница энергетической компании в Волгодонске, ранее работавшая корреспондентом в одной из местных газет. – Она первая в городе организовала свою собственную службу доставки. И сначала ходила сама по квартирам, разносила газеты. Никогда не чуралась никакой работы, будучи редактором. Сама писала материалы, сама верстала газету, сама вела бухгалтерию. Сотрудники не могли позволить себе сказать ей: «Мы не дозволим!» – раз не берут трубку, значит, надо идти сидеть под дверь, ловить на улице. Ведь наш редактор сама так делала и всем подавала пример». По словам Вероники, сотрудники побаивались начальника, но ценили за профессионализм. «Да, мы считали ее очень хорошим руководителем!» – уверяет Вероника.

Аналогичный подход к образу «идеального руководителя» распространен и в компании «Связной»: здесь считают, что начальник – это пример для подчиненных и, прежде чем требовать чего-то от сотрудников, он должен продемонстрировать свое умение справиться с аналогичной задачей – только так он сможет завоевать уважение. «В нашей компании больше половины сотрудников – это люди до 25 лет, и я поняла, что основная моя задача – наставлять», – делится своим опытом директор по обучению и развитию компании Анна Бурова. Первое время, когда у подчиненных что-то не получалось, приходилось показывать, как надо работать и что конкретно делать, чтобы результат был обратный, рассказывает она. «Когда сотрудники пожаловались мне, что не могут набрать людей в магазины в городе Долинск на Сахалине, я села за компьютер и показала им, на каких местных ресурсах можно размещать объявления, – рассказывает она. – Теперь мои подчиненные знают всю технологию поиска персонала и уже не приходят ко мне со словами «не получается»».

А Владимир Сметанников, консультант консалтингового центра «Шаг», приводит такой пример из собственной практики. В одной крупной оптовой компании была поставлена задача – быстро занять доминирующее положение на рынке. Менеджеры и продавцы должны были в короткий срок увеличить продажи в два раза. Набирать дополнительно персонал для этой цели не предполагалось. «Чтобы доказать, что это возможно, директор в первый же день сам поехал к клиентам и провел переговоры, – рассказывает консультант. – С собой он взял самого слабого из менеджеров. Этот день работы директора «в полях» дал объем сделок равный тому, сколько весь отдел из шести человек выполнял за неделю. После такого «мастер-класса» этот самый слабый менеджер почувствовал уверенность и начал продавать в разы больше. Что оставалось делать остальным? Ну конечно, никому не хотелось отставать от отстающего – тоже зашевелились и забегали».

..или доверять?

Впрочем, тот же Владимир приводит и противоположный пример из своего опыта. «Я вспоминаю одного руководителя, который создал целую сеть ресторанов, – рассказывает он. – Человек из кадровых офицеров, не имевший ранее понятия о том, что такое ресторанный бизнес. Он не боялся нанимать профессионалов в этой отрасли и давал им карт-бланш для реализации собственного потенциала. Сам же стал разбираться в особенностях кухни и рецептуры лишь через некоторое время после того, как уже успешно работало три ресторана». В основе успеха этой компании лежало взаимное доверие, подчеркивает консультант. И хотя

персоналу в ней, особенно на первых порах, платили не слишком высокую зарплату, люди готовы были работать по 20 часов в сутки, поскольку чувствовали свою незаменимость и важность для бизнеса.

Готовность руководства доверять сотрудникам и отсутствие жесткого контроля с их стороны ценят многие специалисты. «Я работала сотрудником PR-отдела в компании, где было принято всех контролировать, – вспоминает Наталья Севастьянова, сотрудница SKC-Agency. – Регулярно ко мне в кабинет приходила PR-директор и интересовалась, что я делаю, кому звоню. Затем она все записывала и докладывала руководству. Процедура была унижительная». Наталья проработала на этом месте полтора месяца. «Меня не удивило, когда я узнала, что там большая текучка и мало кто задерживается в компании больше месяца», – говорит она. Аналогичный пример приводит Анастасия Ефимова, несколько месяцев назад уволившаяся из крупного российского банка по той же самой причине. «У руководителя департамента, в котором я работала, была четкая установка: ни шагу нельзя сделать без согласования, – вспоминает Анастасия. – Чтобы написать письмо кому-то из топ-менеджеров, мне нужно было по несколько дней добиваться разрешения у начальника, а потом еще неделю согласовывать с ней текст письма! Естественно, об эффективности работы в департаменте никто и не думал».

С тем, что руководитель должен в первую очередь давать сотрудникам возможность самореализовываться, согласна и Мария Кичеева, совладелица ателье гастрономических подарков «Хэппипак». По ее словам, бизнес «Хэппипак» носит ярко выраженный сезонный характер – основная часть работы наваливается в предновогодний период. Тогда же возникают и неизбежные «несостыковки»: сорвалась позиция, у производителя сломалось оборудование и т. п. «Наша задача – быстро решить возникшие проблемы, чтобы клиент остался доволен», – объясняет Мария. При этом сама она, конечно, не в силах разрешить все проблемные ситуации, и основная ответственность ложится на плечи рядовых сотрудников. «На мой взгляд, ключевым фактором является свобода, – рассуждает Кичеева. – Чем больше человеку ставят рамок, тем меньше его способность решать проблемы». В «Хэппипак», кстати, в деле насаждения свободы пошли далеко: в компании нет жесткого трудового распорядка – люди не приходят на работу в определенный час, нет инструкций и процедур, нет жестко обозначенных обязанностей, но у каждого есть свои задачи и сроки. По мнению

Марии Кичеевой, такой подход как нельзя лучше демонстрирует сотрудникам степень ее доверия: она требует от них выполнения задач, но не контролирует каждый их шаг.

Каждому свое

«Представление о том, каким должен быть идеальный руководитель: должен ли он быть авторитарным или сочувствующим, доверять или жестко контролировать, напрямую зависит от пола, возраста, образования и социального статуса сотрудника», – уверена Тамара Кулинкович, психолог и бизнес-тренер компании «Стальное дело». В 2008 г. она и ее коллеги провели исследование, в котором приняли участие 1070 человек различных возрастов и занимающие разные должности. Задача исследования сводилась к тому, чтобы выявить динамику представлений об идеальном руководителе у людей с разным культурным и социальным бэкграундом. «Мы выяснили, что женщины в качестве наиболее полезных для руководителя качеств называют уверенность в себе и напористость, а мужчины больше ценят отзывчивость и готовность учитывать мнение команды, – делится результатами своей работы Тамара. – В то же время на практике мужчины в целом предпочитают более напористого и отзывчивого руководителя, а женщины – более спокойного. Анализ возрастных различий показал, что с годами и мужчины и женщины предпочитают более пассивного и заботящегося о них руководителя, тогда как такие качества, как уверенность в своих силах, энергичность, оптимизм, деловая хватка и т. д. уходят на второй план. Аналогичные тенденции выявил и анализ трендов по социаль-

ным статусам: по мере увеличения профессионального опыта и продвижения по карьерной лестнице и женщины и мужчины начинают ждать от вышестоящего руководства все меньшего доминирования и большей готовности доверять им решение задач».

Мнение Тамары подтверждает и Алексей Макуренок, управляющий партнер кадрового агентства Arriori. По его словам, у разных соискателей могут быть совершенно разные ожидания в отношении стиля руководства. И дело не только в предыдущем опыте работы, поле или возрасте. «Если человек идет в компанию, чтобы чему-то научиться и у него есть четкие планы в отношении своей карьеры, то он хочет работать с начальником, который будет ему в этом помогать – то есть во всем подавать пример и жестко контролировать выполнение поставленных задач, – объясняет Алексей. – Если же человек просто переходит из одной компании в другую на ту же должность, но на более высокую зарплату, ему более важна свобода действий, отсутствие жесткого контроля со стороны руководства». Важны и профессиональные различия: люди творческих профессий (менеджеры по продажам, сотрудники PR-департаментов и отделов внутренней коммуникации) предпочитают мягкий стиль управления – главное, чтобы их работу ценили, а бухгалтеры и юристы, скажем, тяготеют к более жесткому стилю, говорит Макуренок. Впрочем, встречаются и такие соискатели, для которых, например, отсутствие жесткого дресс-кода на работе гораздо важнее стиля управления в компании. В конце концов, для каждого важны разные проявления свободы: кому-то важно самореализоваться в профессии, а кому-то – во внешнем виде.

МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ



Виктор Жирнаков
Управляющий директор НкАЗа

Идеальных руководителей не бывает. Каждый лидер обязан уметь достоверно оценивать ситуацию, принимать решения и реализовывать их. В зависимости от имеющихся ресурсов формы управления могут быть «наставнические» либо «наблюдательные», «демократические» или авторитарные. Для любого руководителя важны: знание предмета, принципиальность, доверительность, честность по отношению к себе и коллегам. Если все вышеизложенное есть у тебя – ты неплохой руководитель.

МОЕ ЛИЧНОЕ МНЕНИЕ



Евгений Жуков
Генеральный директор УАЗа

Искусство управления людьми – сложный процесс. Например, чтобы руководить таким многопрофильным производством, как завод, директору необходимо обладать порой взаимоисключающими качествами. В какой-то ситуации быть «демократом», а где-то принимать авторитарное решение. Если перед тобой не просто исполнитель, а человек неравнодушный, заинтересованный в усовершенствовании производства, – такому можно доверять. И, соответственно, поощрять. Главное – вовремя заметить инициативного и профессионального работника, поддержать его в добром деле, настроить на результат. Введение практик производственных систем, на мой взгляд, как раз и позволило лучше

«высветить» таких людей, да и самим руководителям шире взглянуть на потенциальные возможности работников.

С другой стороны, и авторитарность нельзя рассматривать только как негативный стиль руководства. Ведь директору завода приходится принимать непростые решения, и здесь без жесткого контроля не обойтись. Вообще, на мой взгляд, руководство – это не что иное, как искусство вдохновлять других на работу. Эту мысль, произнесенную одним из коллег-менеджеров, могу только дополнить: вдохновлять так, чтобы люди работали с осознанным интересом. Наверное, это тот идеал, о котором мечтает любой руководитель.



РЕКОМЕНДОВАНО РЕДАКЦИЕЙ!

Энциклопедия правильного руководителя

Тони Шварц, Жан Гомес, Кэтрин Маккарти.
То, как мы работаем, — не работает.
 Проверенные способы управления жизненной энергией.
 Москва, Альпина Паблишерз, 2011 г.

В 1965 г. психолог Мишель Уолтер провел свой эксперимент с зефиром. В течение года он предлагал детям в возрасте от четырех до шести лет (всего в исследовании приняло участие 650 детей) выбрать: съесть один зефир немедленно или два, но после некоторого ожидания, а точнее, после того, как ученый принесет им по второму зефиру. Дети, которые считали, что они не могут больше ждать, должны были позвонить в колокольчик, чтобы исследователь шел побыстрее. 90% детей, по данным Уолтера, согласились на «отсроченное вознаграждение», но только 30% смогли продержаться в течение действительно длительного времени и не позвонили в колокольчик. В 1991 г., когда участникам эксперимента было уже по 34-36 лет, Уолтер разослал им анкеты, чтобы выяснить, как сложились их судьбы. Оказалось, что подавляющее большинство подопечных Уолтера не нашли себя в жизни, и только те 30%, которые проявили терпение с зефиром, стали успешными, самодостаточными людьми.

По большому счету, книга практикующих бизнес-психологов Тони Шварца, Жана Гомеса и Кэтрин Маккарти о том, как превратиться из жадного до зефира неудачника в преуспевающего человека, обретшего баланс между работой и личной жизнью. Несмотря на вполне солидные размеры (300 страниц), «То, как мы работаем...» — именно что энциклопедический труд на все случаи жизни. Авторы рассматривают десятки актуальных для современного менеджера вопросов: Как все успевать? Где находить время на семью? Как расставлять приоритеты? Как заставить подчиненных работать с полной отдачей? Как отказаться от изматывающего стиля работы без ущерба для эффективности? Как делать больше, тратя на работу меньше времени? и т. д. Неоспоримое преимущество книги — ее исключительно прикладной характер: это выражается хотя бы в том, что после каждой главы авторы публикуют список упражнений, которые необходимо выполнить, чтобы овладеть нужными навыками.

Между тем «То, как мы работаем...» — это не просто набор рекомендаций. Это также гигантская исследовательская работа со ссылками на данные тысяч экспериментов, а еще — целый мир увлекательных

историй из жизни клиентов авторов книги. Кстати, в большинстве случаев имена, фамилии, а также названия компаний, в которых работают герои этих историй, не изменены. Поэтому читатель может, к примеру, узнать, что стоит в кабинете главы Sony Entertainment или почему старший вице-президент банка Wachovia периодически запирается в клозете (нет-нет, ничего криминального, он просто делает там дыхательные упражнения). Примеры, которые приводят авторы книги, призваны продемонстрировать, что их метода была создана и опробована на рядовых сотрудниках и руководителях десятков корпораций с мировым именем — таких как Merrill Lynch, Bank of America, Sony, Best Buy, Toyota, Novartis, Google, Ford и Royal Dutch Shell. Часть рекомендаций авторов действительно выглядит вполне реализуемо (например, совет делать небольшие перерывы в работе каждые 3-4 часа или метод развития интеллектуальных способностей, основанный на активной работе правого полушария). Другая часть (и это признают сами авторы) приведена, скорее, для того, чтобы понять, к чему стремиться. Например, в России пока еще не найдется не так много компаний, которые разрешили бы своим сотрудникам самим выбирать график работы. И еще меньше тех, кто будет ставить специальные машины по продаже снеков с завышенными ценами на наиболее вредные для организма продукты (как это делается, например, в Google). Впрочем, книга Тони Шварца, Жана Гомеса и Кэтрин Маккарти хоть и может оказаться полезной любому человеку, независимо от его пола, возраста и социального статуса, все же имеет своей основной целевой аудиторией руководителей. То есть тех людей, от которых, по логике, как раз и зависит и график работы подчиненных, и наличие в компании автоматов по продаже снеков. А еще руководители, по мнению авторов книги, — это люди, которые отвечают за уровень жизненной энергии подчиненных. У правильных руководителей, уверяют психологи, сотрудники мотивированы, меньше устают и ведут сбалансированный образ жизни. А у неправильных подчиненным не хватает силы воли не только на то, чтобы выполнить свою работу качественно, но даже на то, чтобы противостоять такому нехитрому соблазну, как зефир.



РЕКОМЕНДОВАНО КОЛЛЕГОЙ!

Книга для тех, кто принимает решения

Артур Хейли.
Аэропорт
 АСТ, Люкс, Харвест
 Цена на ozon.ru — от 220 до 270 руб.
 (в зависимости от издательства)

Международный аэропорт имени Линкольна в штате Иллинойс (США), принимающий по несколько тысяч пассажиров в день, оказался во власти бурана. Кроме того, на главной полосе аэропорта произошла авария, в результате которой миль идеально приспособленного для взлета и посадки асфальта оказались совершенно бесполезны. Управляющий аэропорта Мел Бейкерсфелд делает все возможное и невозможное, чтобы наладить воздушное сообщение и привести работу всех аэропортовых служб в привычную норму.

Это завязка одного из лучших романов американского писателя Артура Хейли «Аэропорт» выглядит как идеальное начало для голливудского триллера (который, собственно, и был снят по книге в 1970 г. и был удостоен премии «Оскар» как лучший фильм года в 1971). Со сделанными на славу произведениями американского кинематографа книгу роднит и крайняя динамичность сюжета (все описанные в ней события укладываются в промежуток времени от 18:30 до 1:30), и отсутствие глубокой, до навязчивости, проработки образов героев, которой так славятся российские романы, относящиеся к «классике жанра». Хейли, конечно, описывает участников действия, но делает это как бы по ходу, не загружая читателя лишними деталями. Все внимание автора приковано не столько к их мыслям и чувствам, сколько к поступкам, которые совершают герои, оказавшиеся в ситуации кризиса.

По сути, «Аэропорт» — это и есть история поступков. Точнее, история постоянного, нескончаемого и неизбежного принятия решений. От необходимости ежеминутно делать решающий выбор в книге не избавлены ни положительные, ни отрицательные персонажи. Главный механик технической службы аэропорта должен за считанные минуты решить: запустить двигатели увязшего в снежной жиже самолета, подвергнув машину риску развалиться на части, или оставить все как есть, дожидаясь указаний вышестоящего начальства. Простой служащий департамента контроля должен сделать выбор: продлить проверку документов на борту и подвергнуться наказанию за то, что по его милости пилоты

сожгли тонны драгоценного керосина, или дать самолету улететь, унося с собой неизвестное количество пассажиров. Старший пилот, поднимаясь в небо, делает выбор: сбрасывать ли обороты двигателей во время взлета, следуя указаниям властей, которые ничего не понимают в авиации, но тщательно следят за уровнем своего рейтинга среди раздраженных шумом самолетов горожан. Или рискнуть своей карьерой, проигнорировать указания, но сделать взлет более безопасным для пассажиров и экипажа. Какое решение окажется правильным? Именно этой необходимостью делать выбор и принимать жизненно важные решения за считанные минуты герои книги А. Хейли «Аэропорт» близки и понятны любому, кто хоть раз в жизни сталкивался с необходимостью брать на себя руководство в критической ситуации.

Если посмотреть на роман Хейли как на историю о людях, принимающих решения, то можно поучиться у них стойкости духа, умения видеть выход из самых, казалось бы, тупиковых ситуаций, непоколебимому желанию добиться нужного результата и полной отдаче себя делу. Но даже если вы берете в руки «Аэропорт» и видите в нем только увлекательный роман-катастрофу, он станет отличным выбором для чтения на досуге. В конце концов, и от принятия решений нужно иногда отдыхать.



Яков Ицков,
 директор Международного глиноземного дивизиона
 «Аэропорт» Артура Хейли — это книга о том, как не теряться в сложной ситуации многофакторного кризиса, стараться принять своевременные взвешенные решения и никогда не терять головы и оптимизма!

«Золотой ключик» к мотивации



Клаус Коббёлл.
Мотивация в стиле экшн:
восторг заразителен.

Москва, Альпина Паблишерз, 2011

Купить: ozon.ru

Цена: 239 руб.

- Продолжительность звучания: **2 часа 45 минут**
- Формат: **MP3**
- Качество звука: **очень хорошее**
- Музыкальное сопровождение: **музыкальная отбивка в конце каждой главы**
- Голос: **профессиональный диктор**
- Наличие дополнительных материалов: **нет**

Несколько лет назад в компании General Motors провели исследование, чтобы понять, почему покупатели выбирают их автомобили. Результаты поразили всех: среди тройки основных факторов, влияющих на выбор, не было ни одного, касающегося автомобилей. Так, на первом месте в качестве причин своей лояльности к GM покупатели назвали вежливость телефонистки колл-центра компании, на втором – качественную работу сервисного отдела и на третьем – простоту оформления кредита. Оказалось, что в двух из трех случаях основополагающую роль играли сотрудники GM. «Люди – это главное, – объясняет в своей книге К. Коббёлл. – От того, насколько хорошо они работают, зависит имидж компании на рынке. А работать хорошо могут только мотивированные».

Сам Коббёлл верит в это настолько, что разработал собственную методику мотивации. Ее основное преимущество в том, что автор – управляющий сети отелей и ресторанов, и все свои рецепты давно и успешно реализует на практике.

Результаты работы Коббёлла просто поразительны: его гостиницы и рестораны демонстрируют доходность на клиента, который в 2 раза превышает средний показатель по отрасли. При этом, рассказывает автор, будучи главным управляющим, он проводит на работе всего 7 часов в день, никогда не вкалывает по выходным и стабильно ездит в отпуск раз в 4 месяца. Не жизнь, а мечта любого руководителя! При этом ничего сверхинновационного в «методе Коббёлла», по сути, нет. Его основные идеи: полная открытость бизнеса для сотрудников, развитие культуры предпринимательства на всех уровнях управленческой иерархии, управление с помощью четко сформулированного видения и столь же активный маркетинг компании внутри, как и вовне. «У меня даже посудомойщик – это мелкий предприниматель, – гордится Коббёлл. – Он получает в свое распоряжение бюджет на полгода. Если он будет работать аккуратно и не бить по 2 тарелки каждый день, из остатков этого бюджета он сможет выплатить себе самому премию. Если же он будет

колотить посуду, то вся его премия уйдет на покупку новой. Посудомойщик осознает, как его премия привязана к результатам труда, и старается справиться со своей работой хорошо».

Аудиокнига Коббёлла «Мотивация в стиле экшн» просто изобилует подобными практическими примерами. В ней автор честно и откровенно рассказывает о том, как он обсуждает с персоналом уровень оплаты труда каждого, как подбирает новые кадры, какие тренинги и программы предлагает пройти новичкам, что включает в «соцпакет» для сотрудников, с помощью чего привлекает в компанию молодых и перспективных. Помимо практичности, еще один существенный плюс книги – это легкая, юмористическая подача материала, которая редко встречается в современной бизнес-литературе, но делает прослушивание книги по-настоящему увлекательным. Автор сравнивает современные методы управления с «менеджментом шампиньонов», рекламу – с «кладбищем объявлений», а в качестве лучшего способа формализовать свое видение предлагает слушателям написать собственный некролог: мол, подумав о том, что вы хотели бы услышать над своей могилой, вы четче поймете свои основные цели в жизни.

Пожалуй, единственный минус «Мотивации» в том, что она ориентирована в основном на руководителей компаний B2C-рынка. Впрочем, Коббёлл и сам призывает слушателей не использовать его рецепты «в лоб», а, проявив творческий подход, преломить их для применения в своей отрасли. Но, чтобы понять, как именно это сделать, стоит послушать его книгу.

Офис в облаке

Плюсы и минусы Office 365

Если вы не слышали, что такое облачные технологии, представьте себе картину: вы сидите в кресле на даче. У вас в руках телефон с выходом в Интернет. Наслаждаясь видом цветущих яблонь, вы работаете с корпоративной почтой, правите документы и вносите коррективы в презентацию коллеги, который в это время находится в офисе. Это не мечта об идеальном балансе между работой и отдыхом, а реальность, которая получила новое воплощение в продукте Microsoft Office 365.

Что это

Office 365 – это, по сути, онлайн-версия программ Microsoft для бизнеса. Она объединяет в себе основные офисные приложения Word, Excel, OneNote, PowerPoint, а также продукты для совместной работы Exchange, SharePoint, Lync. В «облачном» воплощении все эти продукты становятся доступными с любого устройства, подключенного к Интернету.

Для кого это

Новый продукт может быть полезен любому менеджеру, который по роду деятельности вынужден часто находиться вне стен офиса. Благодаря Office 365 в любой точке мира ему становятся доступны все возможности, которыми он привык пользоваться в своем рабочем кабинете.

Главные плюсы

Главные преимущества Office 365 заключаются в возможности удаленного доступа к файлам и программам, а также совместной работы над ними. Причем для этого не нужно постоянно

обмениваться письмами с несколькими сотрудниками, передавая им и получая от них все новые и новые версии файлов. Например, входящая в пакет «облачного» офиса SharePoint Online обеспечивает возможность совместной работы сотрудников над одной презентацией, сохранение истории изменений документов, поддерживает режим их одновременного редактирования. А главное – для работы сотруднику понадобится только доступ в Интернет. Все то же самое доступно и для документов формата Word и Excel.

Второй плюс облачного офиса от Microsoft – это гибкая ценовая политика, позволяющая платить только за то, чем пользуются. Office 365 продается в виде услуги за абонентскую плату. Заплатив от \$2 до \$27 за одно рабочее место в месяц, предприятие получает возможность легально пользоваться всеми основными корпоративными продуктами Microsoft. Еще одна очевидная

выгода от использования Office 365 – это доступ к высокопрофессиональным услугам системных администраторов Microsoft. Они готовы оказать сервисную поддержку пользователям в любое время и в любом месте. Для менеджеров, которые часто ездят в командировки, это довольно актуально: ведь дозвониться до корпоративного администратора возможно не всегда...

В чем подвох?

Впрочем, говорить о том, что Office 365 – это панацея от всех бед, было бы неверно. Облачные продукты, и Office 365 в том числе, имеют существенный минус. Возможность и качество работы с ним напрямую зависят от надежности интернет-соединения. Другими словами, если вы приехали на завод, скажем, в Бокситогорск, а там начались проблемы с интернет-связью, вы окажетесь лишены всех своих документов и презентаций, поскольку доступ к ним будет невозможен. Именно в силу этого риска большинство IT-специалистов опасается повсеместно переходить на облачные технологии. И тем не менее, для многих умеренные риски связи – это разумная плата за возможность всегда и везде иметь под рукой полноценный офис.



Дышите – не спешите

«Дышите глубже. Вы взволнованы», – говорил знаменитый герой Ильфа и Петрова. Кажется, эта фраза прочно вошла в оборот психологов – а все потому, что глубокое дыхание, похоже, действительно помогает побороть волнение и стресс. Главное – дышать правильно!

ТЕКСТ: Анастасия Ефимова

Спокойствие из воздуха

Пользу правильного дыхания для организма объяснить просто. В процессе дыхания в кровь попадают кислород и углекислый газ, которые способны, в зависимости от концентрации, повышать или понижать тонус сосудов головного мозга. Значит ли это, что, научившись регулировать глубину и интенсивность дыхания, мы навсегда избавимся от кислородного голодания или «переедания»? Оказывается, нет. Специалисты уверены: важно не только, КАК дышать, но и ЧЕМ дышать.

«Самыми распространенными способами дыхания являются верхнее (ключистое) и среднее (диафрагмальное), – объясняет Юлия Щербатых, профессор психологии Московского гуманитарно-экономического института. – Чтобы убедиться в этом, выпрямитесь, сядьте спокойно и начните дышать так, как вы к этому привыкли. Какая часть тела поднимается при вдохе и опускается при выдохе? В 99,9% это будет грудина, где расположены диафрагма и ключицы. Между тем еще древние индийцы пришли к выводу, что оптимальным для человеческого организма является сочетание верхнего, среднего

и нижнего (брюшного) дыхания». Индийцев звали йогами, а систему дыхания, которую они изобрели, – пранаяма. Кстати, современные физиологи раз за разом подтверждают эффективность созданной 1000 лет назад системы в сотнях научных экспериментов. А психологи и даже бизнес-тренеры активно используют дыхательные практики йогов для того, чтобы помочь офисным сотрудникам справиться со стрессами на рабочем месте и повысить эффективность их труда. Вся прелесть пранаямы заключается в том, что овладеть ею совсем несложно.

Упражнение 1 Дыхание для снятия тревожности

Это простое упражнение позволяет расслабиться, снять симптомы тревожности и насытить тело жизненной энергией. Стоя или сидя, выдохните полностью, затем усилием диафрагмы вниз максимально выдвигаем вперед живот, медленно вдыхая и заполняя воздухом нижнюю часть легких (Рис. 1). Не отпуская живота, продолжайте вдох, раздвигая ребра и поднимая вверх ключицу, наполняйте воздухом легкие. Чтобы воздух проник в каждую клеточку легких, задержите дыхание

(в самом конце вдоха), максимально втягивая живот. Диафрагма при этом поднимается вверх. Несколько секунд – и сделайте медленный выдох. Повторите 10-15 раз.

Упражнение 2 Дыхание против стресса

Это упражнение поможет снять накопившийся стресс и успокоить нервы. Сделайте вдох через нос «животом», почувствуйте, как брюшную полость наполняет воздух. Считайте про себя и постарайтесь, чтобы окончание вдоха совпало с цифрой 4. Теперь задержите дыхание на 4 секунды и начинайте столь же медленно выдыхать ртом. Полный выдох должен совпасть с цифрой 4. Повторите 5-7 раз.

«Упражнение отлично помогает снять напряжение, например, после того как на вас накричал клиент или начальник, – уверена Юлия Щербатых. – Попробуйте подышать так в стрессовой ситуации – и вы

Рис. 1



АЛГОРИТМ УСПЕХА

увидите, как тревожность и гнев отступают, и вы вновь способны принимать взвешенные решения».

Упражнение 3 Дыхание для контроля над эмоциями

Адепты йоги называют эту технику «осознанным дыханием»: она помогает успокоить бурю негативных эмоций, которые неизбежно возникают у любого человека, если что-то идет «не по плану». Сядьте спокойно, закройте глаза, начните дышать носом, заполняя воздухом постепенно верхнюю, среднюю и нижнюю части тела. Сосредоточьте все внимание на дыхании. Почувствуйте входящий и выходящий из вас воздух, старайтесь уловить его температуру, вкус. Хорошо бы, конечно, и вовсе «отключить» голову. Но такая способность приходит только с практикой. А на первых порах можно постараться сделать вот что: когда начинают появляться посторонние мысли, переключите их усилием воли на описание собственного дыхания. Думайте о том, как именно вы дышите. Говорите себе: «Вот воздух проходит через мои ноздри и попадает... куда? Посмотрим... А... вот он пошел ниже, по груди, легким, животу...» и так далее. «Вы сами почувствуете, как на 5-6-м вздохе эмоции успокаиваются, вы начинаете дышать ровно, а желание немедленно на кого-то наорать или кого-то уволить отступает перед разумной мыслью для начала разобраться в произошедшем», – уверяет Юлия Щербатых.

Упражнение 4 Дыхание для концентрации внимания

Еще одно полезное упражнение, придуманное 1000 лет назад, позволяет не просто успокоить эмоции,

Рис. 2



но и сконцентрировать внимание на чем-то действительно важном. Сядьте прямо. Положите указательный и средний пальцы правой руки между бровями (Рис. 2). Закройте левую ноздрю безымянным пальцем и начните медленно выдыхать через правую, мысленно считая до 6. Потом сделайте вдох, также считая до 6. После этого зажмите правую ноздрю большим пальцем и проделайте выдох-вдох на 6 счетов, но уже через левую ноздрю. Повторите цикл 3 раза. «Это упражнение также может очень пригодиться в стрессовой ситуации на рабочем месте, – считает Юлия Щербатых. – К примеру, принятие трудного решения – это всегда стресс для психики. И связан он, в первую очередь, с тем, что нашему мозгу сложно выявить главное, отбросив все второстепенные детали. Ему кажется, что важно и первое, и второе, и третье. И быстро сделать выбор между ними никак не получается. Ведь, делая выбор в пользу чего-то одного, мы жертвуем всеми остальными возможностями. «А вдруг я ошибаюсь?» – думает мозг. Отсюда и стресс. Если хотя бы пару раз в день делать дыхательное упражнение для концентрации внимания, вы увидите, что мозг начнет делать выбор гораздо быстрее и проще, снижая ощущение неуверенности и стресса».

Упражнение 5 Дыхание для бодрости

«Это упражнение можно использовать в качестве завершающего после «антистрессовых» дыхательных практик. Оно помогает вернуть бодрость», – объясняет Юлия Щербатых. Встаньте прямо, расставьте ноги на расстоянии 30-40 см, чтобы ступни были параллельны, и дышите, как в Упражнении 1. Во время вдоха поднимите руки вверх (Рис. 3), задержите дыхание на несколько секунд, после чего наклонитесь вперед (пусть руки «упадут») и выдохните через рот, произнеся с силой: «Ха!». Затем медленно начинайте вдох, выпрямляясь и снова поднимая руки вверх. Делайте медленный выдох через нос, опуская руки вниз. Повторите 5-7 раз.

Рис. 3



ПИСЬМА ЧИТАТЕЛЕЙ

Китайский вопрос

Крайне занимательным в прошлом номере журнала был материал о принципах ведения бизнеса в Китае. Все мы знаем, что китайский рынок входит в число приоритетных для РУСАЛа на данный момент. И для каждого, кто хоть раз пытался вести переговоры с китайскими партнерами, очевидно, что они очень сложные переговорщики. Было интересно почтить, в чем причина этой сложности и какие методы и практики можно ей противопоставить.

Впрочем, я думаю, этот материал оказался полезен не только для тех, кто непосредственно взаимодействует с китайцами, но и для всех сотрудников компании: прочитав его, я думаю, они осознали, какой сложный и необычный рынок мы стараемся завоевать.

Александр Кан,
старший мастер по технологии
глиноземного цеха БГЗ

Взгляд со стороны

Интересен также опыт различных компаний, не обязательно занимающихся алюминием. Например, я с большим удовольствием прочитал, как появилась FedEx, оказывающая услуги по экспресс-доставке корреспонденции.

Особо упомянута обзор «Бизнес в стиле кунг-фу». Не будет преувеличением сказать, что Китай стал одним из полюсов глобальной экономики и поэтому нам необходимо учиться специфике деловых отношений с представителями бывшей Поднебесной империи. Игнорирование особенностей поведения китайцев при попытках построить бизнес с ними – дело рискованное. Впрочем, точно так же надо подходить и к переговорам с представителями любой другой страны.

Естественно, «Алгоритм успеха» не обходит стороной и сам РУСАЛ. В этой связи выделю интервью с Евгением Овчинниковым, директором департамента сбыта попутной продукции. Ведь РУСАЛ производит не только глинозем и первичный алюминий, но и массу других продуктов, будь-то кремний, электрокорунд и галлий – редкий металл, которым торговать весьма непросто.

Что еще сказать об «Алгоритме успеха»? Очень правильным является публикация в нем рецензий на книги, посвященные вопросам управления бизнесом, – подчас трудно подобрать себе подходящее издание, просто зайдя в книжный магазин. Зато, прочитав краткое описание, можно четко понять, что следует тщательнейшим образом изучить и «принять на вооружение».

Вообще замечу, что в условиях сложения и глобализации рынка важным представляется применением рецептов успеха, имевших место в любом уголке нашей планеты, – начиная от США или Европы и заканчивая Индией, соседкой России по БРИК. Ведь недаром точно сказано: кто владеет информацией, тот правит миром. Трудно не согласиться...

Леонид Хазанов,
руководитель отдела цветных металлов
журнала «Металлоснабжение и сбыт»

Игры разума

С огромным интересом читал материал «Игры разума» об открытиях в нейрофизиологии, которые могут быть использованы в искусстве управления людьми. Например, для меня стал открытием тот факт, что наш мозг, оказываясь, не чувствует разницу в размышлении о действии и размышлении о необходимости не совершать действие. То есть если человек постоянно говорит себе: «Я не должен

нарушать это правило», он нарушит его гораздо быстрее, чем человек, который говорит: «Я должен следовать этому правилу». А ведь мы так часто говорим подчиненным, чего они НЕ должны делать! Оказывается, будет гораздо эффективнее сфокусировать их внимание на том, что делать следует, избавившись от отрицательной частицы «не».

Михаил Найдунев,
и. о. директора по обеспечению
производства БГЗ

Спорная статья

Материал «Босс в сети», опубликованный в прошлом номере «Алгоритма Успеха», поднимает довольно неоднозначную тему: нужно ли топ-менеджерам вести блоги. Автор статьи, судя по всему, приходит к выводу, что стоит. Мол, современное общество ждет от компаний и их лидеров полной открытости и готовности к диалогу. Но это если мы говорим о честном диалоге. Между тем известно, что блогосфера перестала быть просто площадкой для обсуждения тех или иных вопросов: сегодня ее, наряду с обычными блогерами, заполняют люди, которые зарабатывают на «черном пиаре» в Интернете и высказывают свое негативное мнение за определенную плату. Получается, что если руководитель начнет вести свой блог, он может стать мишенью для таких людей. Если он будет молчать в ответ, это будет воспринято как признание их правоты. А если начнет оправдываться – будет еще хуже. Так что, по-моему, нужно сто раз подумать, прежде чем выходить на открытый диалог с интернет-сообществом, как следует взвесить все «за» и «против».

Андрей Солдатов,
директор департамента технологии
алюминиевого производства САЗа

**Присылайте свои отзывы
на опубликованные статьи
и пожелания по темам
на Algorithm@rusal.com
Мы ждем ваших писем!**

Читайте в следующем номере «АЛгоритм успеха» (декабрь 2011)

ТЕХНОЛОГИЯ ДОСТИЖЕНИЙ

Технический директор РУСАЛа о том, как важно идти на шаг впереди, не бояться ставить высокую планку и уметь «прыгать выше головы».

БРАТЬЯ ПО РАЗУМУ

Что общего у бизнеса и науки?

ПРИБРЕСТИ ИЛИ ПРОИЗВЕСТИ

Почему РУСАЛ предпочитает создавать собственные технологии, а не покупать готовые?

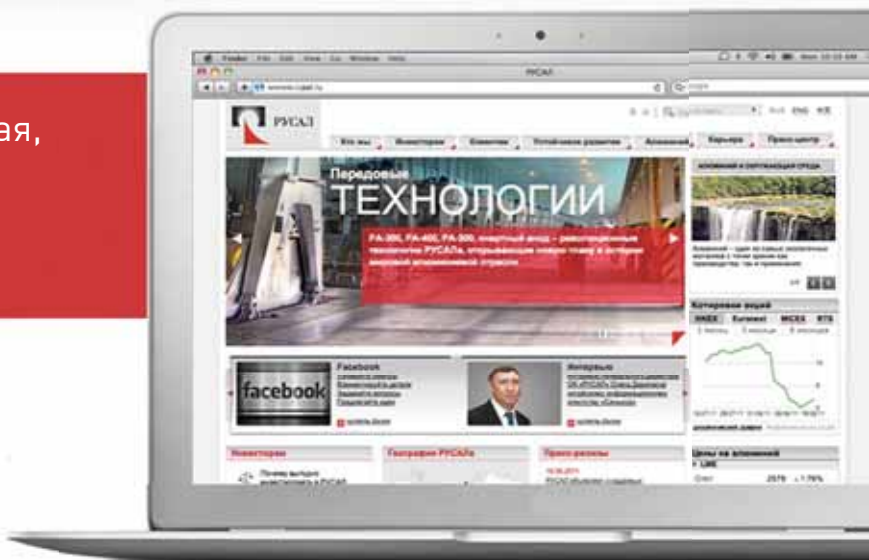
КТО ВИНОВАТ И...

...что делать, если инвестиции в новую технологию себя не окупили?

МИССИЯ НЕВЫПОЛНИМА?

Как крупнейшие мировые компании справляются с задачей внедрения новых технологий в производственные процессы и чему можно поучиться на их успешном или не очень опыте.

www.rusal.ru — вся нужная, важная и полезная информация о событиях из жизни Компании



Прозрачность

Раскрытие информации, финансовая отчетность, внутренняя документация, структура и менеджмент—все самое актуальное для инвесторов, прессы и партнеров



Актуальность

Ежедневно обновляемые котировки акций ценных бумаг, цены на алюминий и свежие новости—возможность всегда быть в курсе событий



Информативность

Ключевые рынки, крупнейшие производители, обзор отрасли в ретроспективе, аналитика и эксклюзивные интервью—важнейшее на одном ресурсе

С помощью уникальной инфографики подробная история компании представлена как захватывающий остросюжетный роман

Постоянно обновляемые аналитические материалы дают исчерпывающую информацию по всем ключевым рынкам сбыта алюминия как для экспертов, так и для всех тех, кто интересуется мировой конъюнктурой

Только здесь собрана самая подробная информация о том, чем сегодня живет алюминиевая отрасль—все подробности о производителях, потребителях, новых трендах и прогнозах

Вся система сбыта как на ладони—интерактивная карта наглядно иллюстрирует продуктивность и эффективность сложного логистического механизма, который обеспечивает бесперебойность и точность поставок продукции клиентам более чем в 70 странах мира