

ПЕРЕХОД НА ИНУЮ ЭТИКУ ОТНОШЕНИЙ

БОРИС ФЕДОРОВ,
ректор Открытой школы бизнеса (OBS)



В мире бизнеса происходят серьезные перемены. Многие рынки перестали расти, предложение товаров и услуг превышает спрос на них. Возможности производства, созданные «на вырост», заметно больше реальных потребностей бизнеса и остаются незадействованными. Показатели деятельности перестали автоматически следовать за ростом рынка.

Существенно уменьшается жизненный цикл товаров, know how, технологий, увеличилась скорость копирования инноваций конкурентами. Увеличилась скорость и уменьшилась предсказуемость окружающей бизнес-среды. Практика и опыт, работающие ранее, становятся не такими уж надежными инструментами. Мало помогают уговоры с большей преданностью относиться к делу, работать с «огоньком», больше и лучше. Не спасают и теории, разработанные в эпоху растущих рынков, а новые теории не всегда успевают за изменениями, которые происходят в жизни.

Большая турбулентность внешней среды и большое количество факторов, одновременно влияющих на бизнес, усложняют принятие решений, сбивают «ориентиры», создают иллюзию неразберихи и хаоса. Во многих отраслях будущее бизнеса полностью зависит от его способности быть гибким и сообразительным в эпоху перемен.

В мирской суете зачастую предприниматели делегируют часть задач «функциям управления», которые специально создаются в системе управления бизнесом. При этом предполагается, что «функционал» будет выпол-

нять функции, предписанные ему, при любых обстоятельствах. В принципе такой подход работает, когда «функционал» успевает отслеживать изменения и адаптироваться к ним. Однако адаптация всегда происходит с запаздыванием, и периодически возникают ситуации, когда предприниматель понимает, что «так больше жить нельзя», и затеивает «перестройку бизнеса»: пытается провести изменения. При этом вспоминает, что «функции» выполняют люди и изменения неизбежно требуют социального взаимодействия. Уговоры, насилие и мотивация позволяют сгладить и частично устранить социальные проблемы, вызвать у людей «энтузиазм», заменить желаемую многими лояльность и приверженность на вовлеченность и инициативность. В конечном итоге, такое социальное взаимодействие предпринимателя и людей, выполняющих функции управления, позволяет установить более напряженные планы и создать предпосылки для реализации этих планов.

В сложившихся условиях, конечно, можно продолжать действовать так же терпеливо, ожидая, что трудное время пройдет и все само успокоится. Но все же имеет смысл обратить внимание, что технологии – это и управленческие решения, и новые методы управления, и новые доступы к рынкам, и работа на рынках.

Традиционно предприниматель – это агент изменений в экономике. Открывая новые рынки и создавая новые способы производства вещей, он двигает экономику вперед. Однако никто не может подманить предпринима-



ДМИТРИЙ ЛУНЕВСКИЙ,
генеральный директор ООО «Куб Три»

МОТИВИРУЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Мне как представителю IT-отрасли близка данная позиция необходимости неформального и психологического контакта и договоренностей между владельцем и работниками. У нас стоимость оборудования несравнимо мала относительно фонда оплаты труда и других расходов на сотрудников. На мой взгляд, в IT-сфере работают дополнительно (а возможно, и как основные) следующие мотивирующие факторы:

1. Постоянное усложнение проектов, реализация новых интересных задач. Сотрудник регулярно изучает разные технологии, решения и реально внедряет их в работу;
2. Открытое признание потенциала и компетенций специалиста. На совещаниях по проекту я могу сказать сотруднику: «Ты лучше меня знаешь, как это реализовать, прими решение самостоятельно». Еще вариант – посоветоваться. «Подскажи, вот конкретная задача клиента, как мы ее можем решить?» За счет этого сотрудник чувствует свою значимость в проекте, и задача реализуется эффективнее.

теля к еще одной роли – создателя технологии управления. Предприниматели, неспособные управлять адекватно реальным условиям, неизбежно теряют свой бизнес. Как бы жестко это ни звучало: управление это причина – остальное следствия и последствия.

Чтобы управление было успешным, необходимо понимать, «куда рулить» и «как рулить». В условиях неопределенности помочь может выявление основных тенденций развития. При этом хорошо бы не упускать из виду, что управлять можно тем, что поддается управлению, а это прежде всего бизнес, а не его внешнее окружение.

БИЗНЕС И ТЕ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАН В НЕМ

Чтобы бизнес был успешным, в нем и результатах его деятельности должны быть заинтересованы люди, группы людей, организации – «заинтересованные стороны» (ЗС). Если в бизнесе заинтересован один предприниматель – бизнесу сложно быть жизнеспособным. При традиционном взгляде основное внимание концентрировалось на продукте и потребителе. Конечно, это важно, и если этого достаточно и бизнес процветает, – отлично. Если нет – модель успешного бизнеса обязательно должна учитывать интересы всех ЗС, способных оказать влияние на него. Обычно полностью удовлетворить все интересы ЗС не представляется возможным: пряников сладких всегда не хватает на всех. В то же время необходимо как минимум не выходить из зоны толерантности интересов ЗС.

Если планов громадье не реализуется, хорошо бы обратить внимание, что очень важные «функции» выполняют люди. Эти люди – внутренняя ЗС. Эти люди заинтересованы в бизнесе? А в развитии бизнеса?

Много говорят о целях бизнеса, забывая при этом, что бизнес – это прежде всего люди. А интересы этих лю-

дей каковы? Какие цели они преследуют? Если единственный интерес деньги, и «конкурент» предложит больше – все стройными рядами к нему?

Сколько разговоров о том, что люди – основной ресурс организации, а что реально кроме разговоров? До сих пор существует «функция» – управление человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы – это люди и/или ресурсы людей – их знания и умения. Являются ли знания и умения людей «активом» для развития бизнеса? Или знания и умения людей – дорогостоящий «пассив», подлежащий структуризации? Интересно, кто должен управлять ресурсами?

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ, КОТОРЫЕ ПЕРВЫМИ СМОГУТ ЭФФЕКТИВНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВНУТРЕННИЕ РЕСУРСЫ – РЕСУРСЫ ЛЮДЕЙ, ПОЛУЧАТ ОЧЕНЬ СЕРЬЕЗНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

Предприниматели, которые первыми смогут создать технологию, позволяющую результативно, эффективно использовать внутренние ресурсы – ресурсы людей, получат очень серьезные конкурентные преимущества. Производительность труда – один из основных показателей. Производительность в смысле реальной полезности, а не «запятости». Чтобы человек мог созидательно участвовать



АНТОН ДОЛГОВ,
руководитель компании «Первый БИТ»

ИДИ И ДЕЙСТВУЙ!

Действительно, традиционные отношения «работодатель – работник» сейчас уже исчерпали свой потенциал полезности для развития бизнеса. И строить новую модель взаимоотношений становится жизненно важной необходимостью. Как это сделать?

Важно давать своим работникам возможность открыто высказывать идеи, предложения и мысли, которые могут повлиять на дальнейшее развитие бизнеса, улучшить работу компании, а также стать одним из факторов успешности самого сотрудника в ней.

Как один из примеров такого сотрудничества – создание штаба-центра по сбору и реализации новых идей, в который все желающие могут присылать свои мысли и получать поощрение за проявленную инициативу и сопричастность. У нас в компании есть проект «ИДействуй!». В месяцы мы получаем от наших сотрудников порядка 25–30 идей, из которых 20% берутся непосредственно в работу, а еще 50% отправляются на более тщательную проработку с возможностью дальнейшей реализации. Абсолютно все мысли, полученные от сотрудников, анализируются, после чего инициатору сообщается о возможности внедрения его идеи и сроках реализации. Авторы наиболее жизнеспособных идей не только получают профессиональное признание и новые компетенции (ориентированность и умение работать на развитие бизнеса), но и поощрение в виде тренинга по развитию стартапа от ведущего бизнес-тренера. Конечно, у проекта есть свои сложности. Запуская такой штаб, очень важно продумать сам механизм реализации полученных в ходе его работы идей, иначе он просто не «взлетит».

в развитии бизнеса, он должен знать, что делать, уметь это делать и, что немаловажно, хотеть это делать.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ СОБСТВЕННИКОВ

Способности бизнеса и его конкурентные преимущества зависят от того, как ресурсы преобразуются в полезные результаты. Все большее внимание начинают обращать на технологию управления ресурсами. Традиционно преобразование ресурсов в продукты – это «функция» производства. Ресурсы, необходимые для производства, традиционно закупаются на внешнем рынке относительно границы бизнеса. В индустриальную эпоху использовались технологии, которые не требовали очень обученных людей, и людей на рынке труда было достаточно. Работодатели не очень были обременены обучением людей: производству требовалась «рабочая сила». Постепенно технологии усложнялись, а рынки труда истощались.

В настоящее время уже имеются отрасли, в которых цена средств производства, принадлежащих собственнику бизнеса, соизмерима с оплатой труда, а иногда и дешевле ее – оплаты использования знаний и умений наемных работников. Часто владелец бизнеса в большей степени зависит от наемных работников, владельцев уникальных знаний и умений, чем наемные работники от работодателя. Особую роль начинает играть не формальный контракт, оформленный в соответствии с Трудовым кодексом, а неформальный и психологический контракты. Ситуация затрагивает и отрасли, которые обустроены более традиционно. Рынок труда часто бывает общим для разных отраслей.

Переход на новую систему отношений происходит весьма болезненно. Работодатели не очень охотно вкладываются в развитие персонала – высок риск увольнения. Сами сотрудники не всегда понимают, что то, что они знают и умеют, – это их собственность. Встают в позицию «мне это не надо». Система подготовки и переподготовки кадров зачастую не знает и не понимает потребности бизнеса. Да и сам бизнес иногда не в состоянии сформулировать

требования к компетентности – знаниям, пониманию и умению людей.

Однако тенденция такова: собственники бизнеса и собственники знаний и умений, важных и нужных для развития бизнеса, начинают устанавливать принципиально иные взаимоотношения, основанные, в первую очередь, на иной этике отношений, позволяющей обеспечить вовлеченность в развитие бизнеса. Бизнес, находящийся в жестких конкурентных условиях, вынужден использовать в качестве критериев не только экономичность, но результативность, эффективность и этичность.

ОСОБУЮ РОЛЬ НАЧИНАЕТ ИГРАТЬ НЕ ФОРМАЛЬНЫЙ КОНТРАКТ, ОФОРМЛЕННЫЙ В СООТВЕТСТВИИ С ТРУДОВЫМ КОДЕКСОМ, А НЕФОРМАЛЬНЫЙ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КОНТРАКТЫ

Развитые страны уже сравнительно давно перестроили систему взаимоотношений. У нас этот процесс идет с запозданием и вызывает сильное сопротивление. Еще очень сильна традиция и вера в командиров производства, знающих и умеющих построить правильный механизм управления. Еще нет понимания, что те, кто владеет компетентностями, действительно нужны для развития бизнеса, уже не хотят быть «винтиками» механизма управления. Эти люди востребованы на рынке труда теми, кто понимает их ценность, и их мало беспокоит чье-то непонимание. ♦



ИВАН ЛИПАЙ,

глава Philips в Северо-Западном федеральном округе

ТОТАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ УГНЕТАЕТ

Самое главное – давать свободу. Я ставлю задачу и предоставляю сотруднику возможность самому решить, как и когда ее выполнять. Достаточно периодически с глазу на глаз обсудить важные моменты и обозначить желаемый результат. Я, как правило, делаю это раз в месяц. Уверен, нужно избегать тотального контроля – он угнетает, мешает полету фантазии и, в конце концов, развитию. Если хотите получить самостоятельного специалиста, не нужно решать что-то за него, стоит дать человеку возможность проявить себя. Конечно, важно не забыть похвалить за успехи, что очень мотивирует. В случае оплошностей стоит вовремя разобрать причины. Конечно, в суете дней сложно всегда быть «настроенным на команду», но это очень помогает: не оставаться безучастным к проблемам сотрудника, уметь услышать вопрос и дать обратную связь. Ведь о каком успехе можно говорить без доверия и взаимной поддержки внутри команды?

Вообще мы очень ценим доверительные и демократичные отношения, в том числе между людьми, занимающими разные позиции. Этому отлично способствует система наставничества – старшие сотрудники помогают новым влиться в коллектив, отвечают на их вопросы и в целом делают процесс вхождения в команду проще и легче. Общая комфортная и неформальная атмосфера в коллективе поддерживается и разными внерабочими активностями. Например, недавно мы все вместе играли в керлинг – кстати говоря, отлично зарядились энергией!