

*Сертаков Александр*



*Ce n'est pas un livre*

БЕРЕЖЛИВОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ  
ЛЮДЬМИ

## Введение

Это неожиданная для меня книга. Даже вдвойне неожиданная.

Я начал собирать и выписывать различные кейсы, стратегии и цитаты в 2003 году, ещё в Университете. В 2005 году началась серия из дюжины публикаций в профессиональных журналах и двух десятков эссе и комментариев, которая закончилась где-то в 2011 или 2012 году, после чего продолжал изучать разные практики, но был серьёзно сфокусирован на работе. В 2018 году я начал вести свой канал «Тру финансы», в котором и начал выкладывать заметки по менеджменту и разные управленческие истории на общее обозрение. Со временем начал вести заметки сериями, когда они выстраивались в определённую линию: успешные стратегии, провалы компаний и техногенные катастрофы. И где-то в конце 2022 года я понял, что я могу собирать их в отдельные статьи, а потом и объединять в главы будущей книги «Бережливое управление». Потому и расширил свой спектр интересов, начал больше изучать остальные аспекты управления.

Первой неожиданностью стало то, что **тема управления людьми очень слабо раскрыта в литературе и программах обучения**. Нет, все эти личные тренинги роста, эмоциональной и психологической гигиены и прочего самостоятельного развития были в огромном количестве. Как было и множество программ по лидерству, конфликтологии или корпоративной культуре. Но они рассматривали именно личностные аспекты, а не организационные.

Более того, **многие популярные техники people management полностью противоречили и до сих пор противоречат результатам исследований**. То есть, значительная часть широко используемой практики оказывалась вредной и приводящей к потерям для бизнеса. И потому я как финансист по профессии и духу, влез в эту сферу и весьма основательно её перелопатил, чтобы понять, как же должно быть выгодно.

Ещё в начале 2024 года я и не представлял, насколько системными, ёмкими и бросающими вызов одновременно интуитивным и ошибочным практикам окажутся мои исследования и последующие статьи про бережливое управление людьми. Именно людьми, а не «персоналом» или «человеческими ресурсами»!

В октябре 2024 года в самых разных публикациях, составляющих книгу «Бережливое управление», у меня было написано более 1 миллиона знаков. В первой опубликованной главе я уделил внимание стратегии. Во второй – людям.

И непосредственно в момент публикации этой второй главы я с удивлением для себя обнаружил, что к ней можно добавить 2 части из 6 главы: «Конфликт как провал организации» и «Почему оптимизация ФОТ вредит бизнесу», и это

### 3

будет, пожалуй, самая полная, системная, логичная и завершённая книга из всех существующих на данный момент по теме «people management». Это и стало второй неожиданностью лично для меня.

Я внимательно слежу за тем, какие темы и сообщения хорошо заходят читателям и зрителям. И «people management» - один из хитов. Я даже знаю, что примерно 20% читателей моего канала «Тру финансы» только порадовались бы, если бы я ограничил все свои заметки только темой бережливого управления людьми. У меня даже есть гипотеза: если бы я фокусировался только на этой теме, особенно – в сфере ИТ, у меня было бы в разы больше подписчиков и читателей. Проверять её я, конечно же, не буду.

Так что я надеюсь, что эта книга широко разойдётся и будет полезной очень многим. Тем более, что моей целью является популяризация идей эффективного управления, которые и содержатся в этой книге.

Потому с помощью добрых людей, которые мне помогали со смыслами, идеями, кейсами и ошибками, я и выкладываю «Бережливое управление людьми» в общий доступ.

Обращу ваше внимание на пару деталей.

✿ Я пишу это введение утром 7 ноября 2024 года. И хотя книга уже является полной и законченной, я всё равно буду в неё добавлять отдельные истории, заметки, лучше прорисовывать внутренние взаимосвязи. Все новые заметки я буду сперва выкладывать в «Тру финансы». Самый простой способ их отслеживать изменения – [подписаться](#) на него, если вы ещё этого не сделали.

✿ Если вам интересна только тема управления людьми, и вы уже прочитали главу 2 «Люди» моей будущей книги «Бережливое управление», советую вам прочитать 2 озвученных ранее статьи: [«Конфликт как провал организации»](#) и [«Как оптимизация зарплат вредит бизнесу»](#), вы получите полное представление о книге.

✿ Если вы заинтересованы именно в теме «people management» и начали читать 2 главу и, но не дочитали до конца «Бережливое лидерство» или «Бережливая организация», можете переключаться на чтение этой книги.

И теперь можно перейти к главной идее этой книги.

**Люди и бережливое управление ими - жизненно необходимы для успешной работы любого бизнеса. Только счастливые сотрудники приводят компанию к успеху.**

И я в этом мнении не одинок.

## Как слоны научились танцевать

Приход Луиса Герстнера в IBM на роль CEO выпал на сложное время: компания испытывала серьёзные трудности, начинала терять выручку, а прибыль стремительно скатывалась в убытки. Сразу после его вступления в должность журналист USA Today предложил Луису опубликовать его ежедневный план-график по выведению компании из кризиса.

"Такой график за месяц не сделать. Мне хочется избавить ваших читателей от иллюзий, что этот великий план по выводу компании из кризиса будет представлен или хотя бы создан", – отказался CEO IBM. Заниматься видением и стратегическим планированием он тоже отказался: "Это последнее, что сейчас требуется".

Через пару месяцев в той же USA Today вышла разгромная статья. В ней Луис Герстнер характеризовался как "явно не чудо-работник", который "ничего не делает". Газета делала упор на падении курса акций IBM на 6% и прочих негативных показателях.

Луис Герстнер не стал рисовать график. Не стал заниматься видением, рисовать пафосные планы или выступать на конференциях с презентациями. Он сфокусировался на другой задаче: **на все ключевые должности поставить подходящих людей**. И предоставить им достаточно возможностей и мотивации. В видении Луиса Герстнера успех может быть достигнут только при наличии подходящих мотивированных сотрудников. И никак иначе.

♥ Первым делом он много и подробно общался с руководителями на всех уровнях, убеждаясь, что там находятся правильные люди. Говорят, что за первые 5 месяцев Луис пообщался лично или по телеконференции с 20 тысячами человек.

♥ Сотрудникам он дал полномочия, мотивацию и необходимость следовать принципам, а не процедурам, для чего очень сильно порезал бюрократический аппарат и начал судить людей по делам их, а не по словам.

♥ Следующие действия прозрачны: организовать фокус на сервисе под единым брендом, урезать расходы и уменьшить бюрократию; сбросить, порой даже бесплатно, все нестратегические активы; ставка на эксперименты и скорость принятия решений, упрощение иерархии.

В итоге Луиса Герстнера мы знаем как "человека, который спас IBM". Себя же он метафорично назвал человеком, который научил слонов танцевать.

## Счастливым работник - счастливая компания

В “эффективном менеджменте” не принято волноваться о счастье сотрудника, о его удовлетворённости работой. Более того, многие практики, в том числе те, о которых я расскажу ниже, приводят к тому, что компания регулярно давит на сотрудника, портит его удовольствие от работы и способствует стрессу. Исследования показывают, что такой подход в итоге только вредит долгосрочному успеху компании, который может быть достигнут только с помощью счастливых сотрудников.

Об этом говорят 2 истории.

Первая в виде 🍀 исследования от 18 апреля 2023 года "Predicting Bankruptcy: Ask the Employees". Оно выявило, что **на основании измерения удовлетворенности работников можно предсказывать успех или банкротство компании. Причём намного раньше, чем найдётся отражение в отчётности.**

Это исследование базируется на ежегодных рейтингах лучших работ Glassdoor, которые формируются на основе отзывов сотрудников о компаниях, на основе чего составляется рейтинг лучших мест для работы.

Статистика показывает, что сформированный на основании рейтинга Glassdoor портфель акций лучших работодателей растёт быстрее S&P 500 в 2 раза. И, наоборот, многие обанкротившиеся компании за несколько лет до своего краха роняли свои рейтинги счастья.

Повторюсь: **лучшие работодатели растут быстрее 500 крупнейших компаний мира в 2 раза! Худшие - чаще банкротятся.**

То есть, в бизнесе наблюдается ровно та же самая линейная зависимость между удовлетворённостью сотрудников и долгосрочными результатами компаний. И потому **для любых компаний, претендующих на лидерство в отрасли, жизненно важно сочетание высокой организации, выдающихся компетенций и высокого уровня счастья сотрудников.**

***Сперва счастье работника, потом успешный успех компании***

И вторая. 🍀 В 2022 году в MIT Sloan management review опубликовали результаты 5-летнего исследования американских военных “Top Performers Have a Superpower: Happiness”. В нём указывается, что разница в продуктивности между счастливыми и несчастливыми сотрудниками достигает 4 раз.

И счастье сотрудника будет постоянно падать по мере того, как он сталкивается со случаями, когда:

✂ его зарплату оптимизируют;

- ✎ нагрузка сотрудника растёт без роста оплаты труда
- ✎ он постоянно перерабатывает
- ✎ работника обманывают, а обещания не выполняют
- ✎ его не ценят и так далее.

А следом будет падать и его продуктивность. Причём в итоге даже в большей степени.

Ни разу я не видел исследования, где бы говорилось, что обманутые рабы с зарплатой в плоску риса в день были бы сколь-либо продуктивны. Наоборот, любой регресс в условиях работы сотрудника, согласно исследованиям, приводил к потерям для бизнеса. Причём в большем объёме, чем была достигнута изначальная экономия.

Нет, конечно, было несколько исследований, которые показывали эффективность привлечения рабского труда от Fogel и Engerman, например, “Explaining the Relative Efficiency of Slave Agriculture in the Antebellum South” 1977 года. Но, во-первых, они касались середины XIX века. И, во-вторых, с тех пор управление сделало несколько значительных шагов, которые создали условия, чтобы наёмный труд был продуктивнее и эффективнее.

Даже больше, в этой книге я последовательно буду доказывать, что **для достижения успеха в долгосрочной перспективе отношение к сотрудникам должно максимально приближаться к честному и партнёрскому**. Потому-то я и начал с примера IBM и исследования рейтинга счастья сотрудников Glassdoor.

Почему буду доказывать? Потому что исследования и практика чётко дают понять: самые лучшие, эффективные и долгосрочные практики работы с людьми неинтуитивны. Буквально противоречат многим кажущимся верными утверждениям, которые регулярно встречаются на практике.

Хотя в итоге все интуитивные практики ошибаются ровно потому, что основываются на предпосылке: “Чтобы корова была выгодней, её надо меньше кормить и чаще доить”.

А в реальной жизни высокая эффективность и результативность сотрудников основывается на том, что работа основывается на их сильных качествах, позволяет удовлетворять потребности, даёт достаточно времени для восстановления и в целом строится на заботе.

И потому в этой книге я буду аргументированно объяснять, почему забота выгодна (я финансист и не люблю утверждений без доказательств), и как её выстроить.

*Счастливые сотрудники более продуктивны, ответственны и лучше вовлечены*

Книга будет выстроена таким образом.

В первой главе я расскажу о ключевых аспектах “people management” в вопросах лидерства и межличностного общения руководителя с подчинёнными и между коллегами. Сперва буду озвучивать ошибки, затем рассказывать о том, как эффективней и полезней. При возможности - сопровождать ссылками на подтверждающие исследования или даже серии исследований.

Во второй главе будет аналогичная история, но уже затрагивать организацию рабочего процесса. И тоже в логике “ошибки - исследования - лучшие практики”. Сразу скажу, что распределение ошибок между двумя главами достаточно условное, на истину не претендую. Главное, что по итогу обеих глав я делаю акценты на разных сторонах одной медали: лидерстве и организации, потому и выводы будут отличаться. И если компания сфокусируется только на этих аспектах, она уже может добиться серьёзного результата.

В третьей главе я сведу воедино и вынесу на ваше рассмотрение единый подход к бережливому управлению людьми. Там будет много букв, которые будут сложены в одну большую систему.

Найдётся место и для некоторых идей, которые вы раньше нигде не могли прочитать, потому что являются моими собственными. Я не буду на них делать акцент, но под них подкладываю аргументацию так же, как и под остальные.

# Глава 1. Бережливое лидерство

Солдата не нужно жалеть, его нужно беречь.

*Леонид Васильевич Хабаров.*

Каждый из нас сталкивался с тем, что такое "эффективный менеджер": кто в гонке за сиюминутной и порой даже мнимой выгодой для компании принимает решения, которые приводят к потерям. Возможно, вы даже видели комикс с совой, которая гонит своих подопечных на постоянные переработки, при этом постоянно меняет правила игры, нарушает обещания, а то и напрямую обманывает и так далее.

К сожалению, в управлении слишком много не только таких сов, но и самых разных мифов, заблуждений и управленческих ошибок. И каждый отдельный пункт скрывает под собой ту или иную ошибку в менеджменте, лидерстве и управлении людьми. Я же сознательно акцентирую ваше внимание именно на позитивных практиках лидерства. И в каждом пункте говорю: забота и бережливое лидерство выгодно для компании уже в среднесрочном плане.

Для удобства я все аспекты разделил на несколько типов: сбалансированная нагрузка, бережливые отношения и заботливая корпоративная культура.

## Сбалансированная нагрузка

Совершенно неинтуитивная мысль: **"work-life balance" выгоден как сотрудникам, так и самой компании.** В долгосрочной перспективе организации, которые не перегружают работников, выигрывают у тех, кто поступает наоборот.

По пунктам, что нужно сделать, чтобы обеспечить более сбалансированную нагрузку.

## Отказаться от переработок

Переработки - не только регулярная практика, но и один из актуальных трендов. То о необходимости длительного труда по 12 часов заявляет Илон Маск в унисон с властями самых разных стран, то в сети появляется флешмоб "SleepWhereYouWork", в котором буквально говорится о том, как удобно спать там, где работаешь. Об увеличении среднего времени работы в Кремниевой долине говорит и книга Кэролин Чен "Work pray code" 2022 года. Повсеместно звучит, что нужно работать больше.

Вот только в большинстве случаев **переработки вредны.** В долгосрочной перспективе все переработки вредны.

Когда компания в первый раз прибегает к переработкам, она может достичь хороших результатов. Несколько случаев применения такого инструмента, и его применение входит в рутину. Да и у сотрудников возникает ощущение, что они успевают больше. Проблема в том, что небольшой период избыточного или неструктурированного рабочего времени приносит какую-то пользу, а длительный - изматывает мотивацию сотрудников, снижает их производительность труда и бьёт по результатам самой компании.

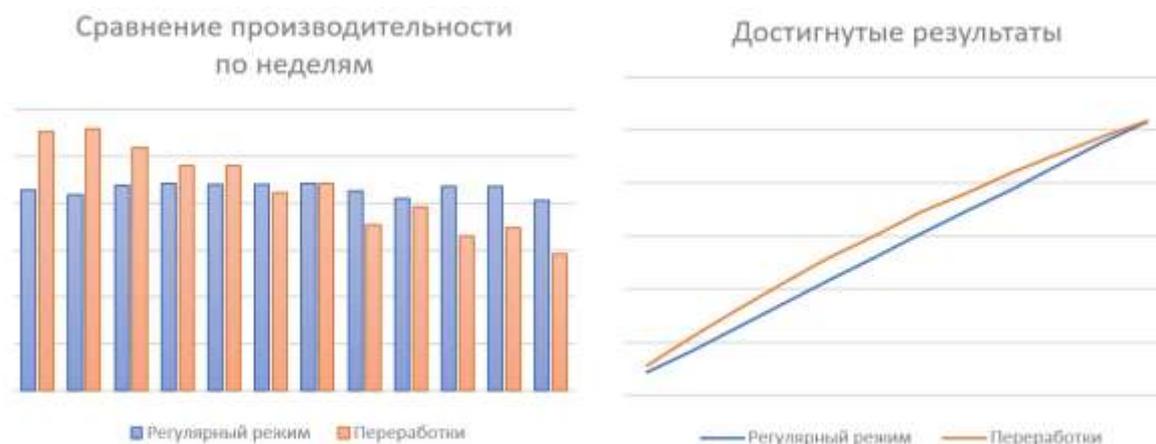
Это подтвердили множественные исследования: и 🍀 Business Roundtable в 1980, и 🍀 Марион Коллевет с Яном Зауэрманном в 2017, и 🍀 Британский медицинский журнал в 2015, и даже 🍀 полковник армии США Грегори Беленький в 1997.

Эти исследования сходятся в том, что **эффект от переработок достигается только в первые 4 недели, после чего резко падает**. Если переработки продолжаются ещё 4 недели, компания уже проигрывает в результатах сценарию, в котором она просто придерживается 40-часовой недели. Даже несмотря на то, что у руководства и сотрудников может оставаться ощущение, что они успевают больше, чем раньше, они уже работают хуже.

### ***Польза возможна только от краткосрочных переработок***

Из превеликого множества исследований, которые говорят о негативном влиянии переработок ( 🍀 🍀 🍀 Bacharach et al., 1991; Rai, 2010; Dasgupta, 2012; Azeem et al., 2014, Buckingham, 2004, Fogarty et al., 2000; Murtiasri, 2007; Utami and Nahartyo, 2013; Budiasih, 2017; Trisnawati et al., 2017; Fieyatiwi et al., 2019; Yurur and Sarikaya, 2012; Yongkang et al., 2014; Satrini et al., 2017; Yo and Surya, 2015; Atmaja and Suana, 2019; Sarwita and Sopiyan, 2017; Kusuma, 2018; Romadhoni et al., 2015.) только в 1 исследовании обнаружилась неожиданная положительная взаимосвязь между выгоранием и ростом эффективности: среди медицинских сестёр. В условиях жёсткого стресса они фактически страдают деперсонализацией, теряют эмпатию и занимаются только лечебным процессом. Во всех остальных исследованиях сотрудники теряли свою эффективность из-за переработок и выгорания.

Если в вашей компании более 2 месяцев переработок – значит, ваши сотрудники работают с пониженной эффективностью, и вы уже вредите сами себе.



Наглядное представление выводов исследований. Чем дальше переработки, тем сильнее падает производительность труда. И тем дольше сотруднику потребуется время, чтобы вернуться к изначальной производительности

Но даже краткосрочные и при этом слишком интенсивные переработки оказываются неэффективными.

✿ Исследование 2014 года Университета Стэнфорда “The Productivity of Working Hours” установило, что продуктивность работы после 50 часов в неделю критически падает, а после 55 часов и вовсе начинает съедать нашу эффективность. То есть, **уже за 4 недели работы по 60 часов продуктивность оказывается хуже, чем за 4 недели по 40-45 часов!** И в том же исследовании было установлено, что отсутствие 1 полноценного выходного дня с полным отвлечением от работы в итоге даёт производительность труда на 10% меньше, чем если бы это же рабочее время было распределено на 6 или даже 5 рабочих дней.

***После переработок сотрудники должны отдыхать.***

✿ Целая серия исследований (Deloitte, American Psychological Association, Mental Health UK, McKinsey Health, Qualtrics и прочие, 2021-23) показала, что от 60 до 80 процентов работников сталкиваются с выгоранием в рамках текущего рабочего места, частично или полностью. При этом 44% сотрудников испытывают высокий уровень стресса на ежедневной основе, а 35% - заявляют о высоком уровне выгорания (Gallup). Можно было бы говорить о том, что это всё жалобы и ерунда. Но нет, мужчины хотя и на четверть реже женщин жалуются на выгорание, но почти в 3 раза чаще испытывают инсульты, инфаркты или даже умирают прямо на рабочем месте. Так что многие ещё даже не осознают серьёзности этой проблемы.

Наука и естественная человеческая природа.

## Отменить многозадачность

Полезная многозадачность - ещё один вредный корпоративный миф. Про историю его возникновения хорошо высказался семиотик Николай Поселягин:

“Идея многозадачности впервые появилась в 1950-1960-х годах и относилась к новому поколению компьютеров, которые могли выполнять несколько задач одновременно вместо одной за раз, как компьютеры 1940-х. И многозадачность подавалась как преимущество компьютеров, помогающих людям, поскольку люди так не могут: у людей мозг устроен иначе, они не могут обрабатывать параллельно несколько задач без потери качества и эффективности. А потом кто-то почему-то решил, что люди – это якобы тоже такие компьютеры и, значит, тоже должны уметь заниматься многозадачностью. И уже в 1970-х многозадачность начала постепенно входить в корпоративную этику.

Это самый настоящий миф в прямом смысле слова - за ним не стоят ни исследования, ни технологии, ни даже бытовые привычки или здравый смысл; наоборот, все они ему противоречат, а миф тем не менее прижился. Даже удивительно: всем очевидно, что человек не должен уметь бегать со скоростью автомобиля, но почему-то считается, что человек должен уметь работать с эффективностью компьютерного процессора”.

Миф о том, что человек может быть многозадачен, очень сильно укоренился, хотя множественные исследования раз за разом опровергают эффективность такого подхода.

 Исследователь Джон Медина выяснил, что многозадачным людям требуется на 50% больше времени на выполнения одного задания, при этом они делают на 50% больше ошибок.

 Институт психиатрии Лондонского университета обнаружил, что у регулярно переключающихся с задачи на задачу людей актуальный IQ снижается более чем на 10 пунктов, причём влияние оказывается сильнее, чем при курении марихуаны.

 Многие исследования говорят о том, что на включение в задачу у человека уходит от нескольких секунд до 20 минут. И время едва ли зависит от человека, основной фактор - сложность задачи.

 Добавьте к этому исследование профессора информатики Калифорнийского университета Глории Марк: офисных работников внешние факторы отвлекают примерно каждые 3 минуты. И станет прекрасно понятно, что в компаниях пора вводить часы приёма, закрывать двери и отменять open-space.

✏ Learn Stuff выяснил, что только переключение внимания на социальные сети и обратно обходится экономике США в 650 миллиардов долларов ежегодно.

✏ За двумя зайцами погонишься - ни одного не поймаешь. Именно об этом говорят исследования Эми Далтон и Стивена Спиллера. Чем больше одновременных задач у сотрудника, тем хуже он их выполняет. То есть, сотрудник с 7 задачами имеет больше шансов не выполнить ни одной, чем сотрудник с 3. При этом последний куда чаще всего достигает больших успехов и чаще выполняет свои 3, чем первый исполняет 2 из 7.

✏ Исследователи говорят, что испытуемые с большим числом задач чаще думают не о задачах и способах решения, а о проблемах на пути к каждой из них. Потому ограничение числа задач в работе не просто упрощает принятие решений, но и повышает вероятность достижения поставленных целей.

✏ Психолог Блюма Зейгарник ещё в 1927 году заметила любопытный факт: официанты лучше помнят неоплаченные заказы. И стоит клиенту рассчитаться, информация тут же вылетает из их головы.

***И сотрудник, и компания выигрывают, если число его активных задач будет ограничено***

Серия последовавших экспериментов подтвердила и развила эти наблюдения. Выяснилось: помимо актуальных дел в памяти остаются задачи, при выполнении которых приходилось делать перерывы, и вопросы, которые так и остались неразрешёнными. Кто произнёс "гештальт"? "Клиффхэнгер"? Одно и то же.

Наша память не безгранична. Ни краткосрочная, ни долгосрочная. И чем дольше актуальная задача висит в бэклоге, передвигаясь между подсознанием, краткосрочной и среднесрочной памятью, тем больше "царапин" она в нас оставляет.

Но даже сложные задачи, решаемые быстро, вылетали из памяти людей, стоило им поставить точку. "Подписано и с плеч долой"

Какие из этого всего можно сделать выводы? Чем больше у человека одновременно активных задач, тем хуже он работает.

## **Оставить сотрудникам право на личное время**

Неоднократно видел объявления о поиске сотрудников, которые гласили, что сотрудник должен оставаться на связи в своё нерабочее время. Так же часто сталкивался с этим подходом в работе, когда руководству и собственникам было "нормально" связаться вечером или в выходные. И если для топовых

позиций в этом может быть какая-то логика, то в отношении рядовых сотрудников такого быть не должно.

Потому что такие **звонки или даже их ожидание очень сильно повышают уровень стресса, чем мешают сотрудникам отдыхать и восстанавливаться.** Именно это установили авторы исследования «Work-related communication technology use outside of regular work hours and work life conflict» ещё в 2014 году. Равно как и выяснили, что вот это нарушение режима “жизни-работы” очень сильно провоцирует сотрудников на негативные реакции и даже контрпродуктивные действия на работе и негативные высказывания за её пределами.

И вот эта проблема, под которую даже в литературе есть специальные термины - “counterproductive work behaviour” и “negative word-of-mouth”, она крайне значительна и даже разрушительна. Ей посвящены десятки исследований, каждое из которых прямо говорит: таких вещей в управлении людьми лучше не допускать, потому что они обходятся очень дорого.

На самом деле, многие из описываемых в этой книге “интуитивно понятных” ошибок в управлении людьми приводят к этим двум проблемам, но, насколько я понимаю, именно вот эта невозможность сотрудника отвлечься от работы является одним из самых сильных триггеров.

И, конечно же, если сотрудник не успевает отдыхать, а испытывает вместо этого давление, то и выгорать он будет намного быстрее.

### ***Работающий «work-life balance» создаёт разницу***

Джим Лоэр и Тони Шварц в книге «Жизнь на полной мощности» приводят результаты одного любопытного исследования. В нём сравнивается сердечный ритм теннисистов-чемпионов и игроков средней руки. И выясняется, что в короткие промежутки отдыха между розыгрышами очков пульс у самых лучших игроков оказывается ниже на 20 ударов в минуту. Иными словами, вы можете сколь угодно делать крутые подачи, хорошо бить ракеткой и покрывать спринтами весь корт, но без умения сбалансированно напрягаться и отдыхать вы чемпионами не станете.

Это значит, что с одной стороны **вам нужно уметь максимально расслабляться во время перерывов. А с другой — нельзя себя загонять во время игры.**

А для бизнеса это наглядная демонстрация, что и сотрудник должен уметь и иметь возможность полноценно отвлекаться от работы и отдыхать в свободное время, чтобы полностью восстанавливать свою энергию к началу нового рабочего цикла.

## Убирать лишний стресс

Кнут или пряник? Кнут проще, быстрее, люди опять же лучше начинают работать. А пряник вредно, денег стоит, может спровоцировать диабет, да и сытый работник хуже работает. Примерно это подразумевается многими эффективными менеджерами, когда речь заходит о мотивации.

И здесь нужно сделать небольшое объяснение, почему в принципе эти порочные практики сохраняются и даже самовоспроизводятся.

Постоянный рост объёмов глупости в менеджменте вызван эффектом Хоторна.

В серии оригинальных экспериментов 1924-1932 годов улучшение освещения привело к тому, что сотрудники начали лучше работать. Временно, но лучше. Но ухудшение освещения привело к такому же результату! А потом и контрольная группа изменила свою производительность труда! И это изменение авторы исследования объяснили тем, что сотрудникам льстит внимание со стороны руководства.

Критики нашли другое объяснение: в исследователях работники видели людей, которые собираются их сократить. И на всякий случай начинали работать лучше. Сложно не начать работать лучше, если оказываешься в фокусе внимания, и дело совсем не в лестях.

Эффект Хоторна говорит, что **в ответ и на действительно грамотные решения, и на всевозможную творимую менеджером глупость большинство сотрудников начинают лучше работать**. На всякий случай. Чаще всего недолго, но лучше.

И получается шоу не хуже Монти Пайтона:

- ✏ Менеджер творит глупость, сотрудники реагируют кратковременным ростом производительности труда,

- ✏ счастливый менеджер убегает поделиться историей об успешном применении этой глупости

- ✏ в его отсутствие производительность труда возвращается к обычному уровню или даже снижается из-за сохранения влияния глупости

- ✏ менеджер возвращается, видит это и снова начинает творить глупость, ведь она в первый раз сработала

- ✏ глупость снова срабатывает ещё и ещё раз, пока к ней не привыкают

- ✏ менеджер придумывает новую глупость. И объём творимой дичи только увеличивается.

Такую ситуацию даже представлять не нужно, достаточно вспомнить ваших самых "выдающихся" начальников или коллег по менеджерскому цеху. И добавить соответствующей музыки, например, из "The Benny Hill Show".

*Давайте вашим сотрудникам больше положительной мотивации. Сов и стресса хватает и во внешнем мире*

И теперь вернёмся к тому, как влияет стресс на сотрудников.

✿ В одном из классических исследований Йеркс и Додсон изучали, как может влиять на поведение подопытного "arousal". Это слово обычно на русский язык переводят как «мотивацию», но оно имеет более широкий смысл: как минимум авторами ещё подразумевалось «возбуждение» в негативной коннотации – «стресс, вызванный давлением». И они установили, что по мере нарастания как пряника, так и кнута продуктивность в какой-то момент перестаёт расти. Последующие исследования чётко показали, что давление уже в среднесрочной перспективе не только не работает, но даже вредит работоспособности людей. Потому **уровень стресса сотрудника должен быть минимален для достижения им высокой продуктивности**. Чем стабильней его среда и меньше хищников, дедлайнов и прочих угроз его окружает, тем лучше он работает.

✿ Или исследование Friedman и Förster 2001 года. Простенькая компьютерная игра-эксперимент. Маленькую мышку нужно вывести из лабиринта. Но одну группу подгоняла к результату электронная сова, а другой группе в качестве цели был нарисован кусочек сыра.

Группа с сыром достигала цель примерно на 50% быстрее. Даже с учётом того, что это были несколько пикселей, изображающих сыр. Наш мозг на уровне гормонов и реакций не очень умеет различать реальный мир и электронный, так что игра воспринималась студентами серьёзно.

## Избегать выгорания

Это ключевой пункт данного раздела. Пункт, который является результирующим, потому выступает ключевой метрикой. Переработки, многозадачность, проблемы с "work-life balance" и лишний стресс сами по себе не являются чем-то критично недопустимым, главное, чтобы они не приводили сотрудников к выгоранию.

Чтобы не рвать логику повествования, я вынес в третью главу, во сколько обходится выгорание для компаний и чем усложняется. Спойлер: **выгорание обходится дорого**. Здесь давайте рассмотрим детали про собственно выгорание.

Исследование сэра Майкла Мармота в 1991 году показало, что рядовые сотрудники многократно чаще сталкиваются с сильным стрессом и в итоге значительно чаще сталкиваются из-за этого с проблемами со здоровьем. Исполнители умирают от сердечных приступов в 4 раза чаще, чем руководство.

В интернете существует огромное множество различных психологов, коучей и просто советов от пострадавших, которые пытаются научить и помочь, как человеку лучше всего справляться с выгоранием. Вот только совершенно упускается из вида, что это всё попытка бороться с последствиями, а не устранить первопричину. Ведь есть ещё одна сторона, которая регулярно вносит свой вклад в выгорание сотрудника, хотя и должна быть заинтересована в том, чтобы этого не произошло - сама компания.

**Больной сотрудник не может продуктивно трудиться.** А значит, если заботиться о долгосрочном выигрыше, компания должна весьма бережно относиться и к здоровью сотрудников, хотя чаще всего - становится главным организатором стресса в их жизни. Логично было бы ожидать, что компания как минимум может предпринимать усилия по профилактике и предотвращению выгорания, но чаще всего не делает даже этого.

Кристина Маслач и Майкл Лейтер выделяют шесть сфер выгорания сотрудников:

-  нагрузка по работе;
-  контроль;
-  мотивация и компенсация;
-  коллектив;
-  справедливость;
-  ценности.

Именно работодатель в первую очередь может контролировать эти сферы и определять там уровень давления.

Так что если вы хотите довести сотрудника до выгорания, просто создавайте ему регулярную перегрузку в этих сферах и их сочетаниях:

-  Заставляйте работника постоянно перерабатывать
-  Дёргайте его в любое время дня и ночи
-  Создавайте в компании атмосферу стресса и постоянного кризиса
-  Привносите «политику» в связанные с сотрудником решения
-  Обманывайте его ожидания

- ✏ Делайте систему мотивации непрозрачной или постоянно усложняющейся
  - ✏ Ставьте ему одновременно большое число задач
  - ✏ Постоянно меняйте приоритеты
  - ✏ Манипулируйте и вызывайте у сотрудника чувство вины
  - ✏ Окружайте работника коллегами, склонными перерабатывать или заниматься политикой.
- и так далее.

***Управление давлением на сотрудника и профилактика выгорания  
находятся в руках компании***

Ведь выгоревший работник имеет самую высокую мотивацию и работоспособность. И работник на пути к выгоранию демонстрирует самую высшую эффективность и приносит наилучший результат. Это был сарказм, если что.

## Коммуникации

В этом наборе проблем поговорим о выстраивании отношений между руководителем и сотрудниками.

### Вовлекать сотрудников

Стивен Кови в книге "Восьмой навык" приводит результаты опроса 23 тысяч сотрудников разных компаний: лишь 37% понимает цели компании, всего 20% видят прямую связь между своей работой и результатами работы компании.

Для наглядности: представьте футбольную команду, в которой только 4 игрока из 11 знают, что надо бы забивать голы в чужие ворота и не допускать - в свои, но только 2 понимают, что от этого зависит результат. И подумайте, что это будет за игра.

Об этом свидетельствует любопытный эксперимент. Американские студенты сдавали важный экзамен прямо перед Рождеством. И их разделили на три группы: одной сказали, что они сдали успешно. Второй - что провалились. Третьей пообещали раскрыть результаты после Рождества. И им всем дали возможность купить тур на Гавайи с очень большой скидкой. Большинство студентов групп 1 и 2 воспользовались предложением. Большинство студентов 3 группы решили потратить дополнительные средства, чтобы забронировать тур, чтобы принять решения позже.

Отсюда логичный вывод. Если вы хотите здесь и сейчас от своей команды выработки и принятия важных решений, **максимально устраняйте неопределённость и вовлекайте сотрудников, проявляйте открытость, давайте им общую картину происходящего.** Хотя бы в той части, которая в вашей власти.

### *Вовлечение сотрудников очень важно*

Эта тема очень подробно будет раскрыта в третьей главе, когда я расскажу про осмысленный труд и бредовую работу.

А пока оставлю прямую речь семиотика Николая Поселягина: “Иногда достаточно даже просто проявлять открытость к сотрудникам. То есть, даже если рабочему у станка руководитель не будет рассказывать о стратегических планах завода, но будет хотя бы адекватно объяснять то, что касается деятельности этого рабочего, установит заранее четкие правила и нормы, не будет менять эти правила на ходу, будет отвечать на вопросы рабочего (если они по делу) и т.д., то это уже хоть немного, но отразится на его эффективности. Казалось бы, это необходимый базовый минимум - но многие руководители даже этого не делают.”

### **Ставить на компетенции, а не лояльность**

Лояльность выше компетенций ценится почти везде. К сожалению. И это сильно бьёт по компаниям, потому разбор проблемы будет довольно объёмным.

В 2010 году в США Journal of marketing research провёл исследование. Взяли 760 руководителей крупных компаний, разделили их по 3 типам поведения: лояльно-заискивающие, критикующе-рациональные и позитивно-советующие. И изучили дальнейшую судьбу:

 Лояльно-заискивающие получали повышение на 70% чаще остальных. Особенно - если уже имели в руководстве знакомых.

 Руководители, предоставляющие взвешенные оценки и прибегающие к критике, получали повышение реже всех.

Что получается:

 Лояльность двигает карьеру лучше прочих подходов, требующих компетенций.

 "Берут лояльных, а требуют, как с умных" - международная практика, а не какая-то российская особенность.

Так что любому руководителю стоит задаваться вопросом: кого же он склонен продвигать: лояльных или компетентных.

***Хотите долгосрочного успеха - делайте ставку на компетенции***

И если кто-то не видит проблемы в том, чтобы фокусироваться на лояльных сотрудников, устрою небольшой экскурс в историю.

Нидерланды к середине XVIII века - Империя №1 в мире с активным применением новейших технологий, с самой продвинутой армией, с самым большим флотом и самой богатой за всю историю человечества частной компанией. Которая умудрилась провалиться буквально за пару десятилетий. Что же произошло?

 Вильгельм V Оранский, монарх Голландии, создаёт партию оранжистов, своих самых ярых сторонников.

 Верховные должности могут занимать только оранжисты.

 В законодательную власть тоже могут попасть только по "паспорту".

 В королевстве царит мысль о "бессмертной империи", всех инакомыслящих причисляют к иноагентам и шлют куда подальше. То во Францию, то в США.

 Принимается множество однобоких, нелогичных и странных законов и решений.

 Итогом этого становится совершенно глупая и ненужная четвёртая англо-голландская война.

 Единственная сила, которая может противостоять королю, так же надменно смотрит на всю происходящую дичь и отказывается ему в этой войне помогать. Я про Голландскую Ост-Индскую компанию, самую богатую и крупную компанию всех времён.

 Голландия оказывается без поддержки самого крупного флота в мире и в одну калитку без шансов для себя проигрывает.

По итогам войны Голландия теряет лидерство и через 12 лет на штыках местных и французских революционеров скатывается на уровень маленькой страны 5 порядка. Её крах - наглядный пример того, к чему приводит головокружение от успехов при одновременном "отстреле" носителей альтернативных мнений.

Сама Ост-Индская компания катастрофически теряет позиции и за 15 лет стремительно банкротится.

### *Ставка на лояльность - как вождение с завязанными глазами*

Лояльность и позитивное отношение к компании может быть достигнута в первую очередь организацией самой компании и руководством её менеджеров. Компетентность и профессионализм вырабатывается куда дольше. Так что **выгоднее брать профессионалов и заслуживать их лояльность**, следование логике этой книги вам поможет этого добиться.

Проблема подбора сотрудников только на основании лояльности — это и в далёком прошлом распространённая по всему миру проблема, и в настоящем. Даже для развитых стран.

Об этом говорит исследование Банка Международных Расчётов (BIS) 2018 года. В 35% американских компаний работают родственники руководства, а промышленяют таким 5% высших руководителей (математически получаем, что в США не более 7 топов на компанию в среднем). Впрочем, цифры не должны вводить в заблуждение: в дочерних и зависимых структурах детей и племяншек куда больше.

Любопытны следующие выводы исследования:

👤 наличие родственников напрямую коррелирует с прибыльностью отраслей: чем выше обороты и ниже маржа, тем больше блата (я никогда не видел срезы подобного мошенничества по отрасли, но полагаю, что зависимость тоже должна быть)

👤 блат обеспечивает "отрицательный отбор" в руководстве и ухудшение качества управления

👤 родственники хуже работают

👤 родственники получают не больше обычного.

Раз уж пошла речь про национальные вопросы. Никакая серьёзная статистика не говорит о том, что принадлежность к какой-то национальности, расе или стране делает людей компетентнее, умнее, продуктивнее и эффективнее. Если есть возможность, мотивация и социальное одобрение - коррупция проникает куда угодно. Если их нет - вероятность падает ниже 5%. Именно образование, культурный слой и влияние общества определяют в первую очередь умственные, профессиональные и личностные качества. С блатом - та же самая история: в него вовлекаются представители самых разных национальностей и стран.

***Выгодней добиваться лояльности у компетентных, чем ждать компетенций от лояльных***

Что любопытно. Исторический опыт построения организаций на лояльности демонстрирует не только низкую эффективность, но и очень слабую устойчивость: **лояльность не обеспечивает преемственности**. Взять тех же самураев - преданных воинов, воюющих во славу господина по чести и совести в любых обстоятельствах. Якобы преданных.

История отчётливо говорит об обратном. Первые самураи как профессиональные воины появились в VII веке. Уже в X веке они сгруппировались в кланы, а в XII просто-напросто отобрали власть у Императора, после чего ещё 400 лет грызлись между собой, подспудно более дюжины раз отмахнувшись от тщетных попыток Представителя Бога на Земле Японской забрать себе якобы имеющиеся полномочия. Никакая преданность при этом не мешала сёгунам напрямую или опосредованно отправлять негодных Императоров и их отпрысков на тот свет.

И катарсис всей истории: объединивший в XVI веке всю Японию Сёгун умирает, перед смертью сажая своего сына на престол и проследив за тем, чтобы все его "генералы" присягнули на преданность тому. Что делает один из этих самураев? Правильно, после смерти Сёгуна шлёт к чертям все присяги, клятвы и обеты, объединяется с другими самураями, поднимает армию и становится во главе новоявленной империи. Одновременно утверждая, что сынок - ни к чему не годен, талантами не обладает и, вообще, предатель. Разумеется, предатель уже ЕГО интересов. Ну и о какой преданности вообще может идти речь?

Что это означает в переводе на язык управления:

 тактическая преданность большинства отдельных людей часто сочетается с отсутствием стратегической лояльности.

 вопросами преемственности и передачи власти надо заниматься заранее.

## **Доверие**

В 2009 году Оливер Уильямсон получил Нобелевскую премию в том числе за доказательство, что недостаток доверия увеличивает стоимость ведения бизнеса.

*Доверие позволяет и высвободить время, и снизить расходы, и поднять мотивацию сотрудников. Вдумчивое доверие окупается*

Вот основные тезисы и вопросы, которыми вы можете руководствоваться в выборе между контролем и доверием.

♥ Контрольные процедуры очень эффективны аккурат в таких условиях, когда процесс чётко определён, результат легко может быть запланирован, а факторы риска управляемы. Много ли у вас осталось таких процессов?

♥ Для различных процессов типы, процедуры и объёмы контроля должны быть разными. Где-то необходимы и контроль, и доверие, для других функций должно быть больше контроля, для третьих - больше доверия. Вы уверены, что на процессах с плохо работающими контрольными процедурами у вас находятся подходящие люди?

♥ Люди склонны преувеличивать эффективность контрольных процедур, находящихся в их распоряжении, закрывая глаза на все те случаи, когда контроль не помог. Чаще всего за этим и вовсе не следят. Можете ли вы себе позволить судить судью и контролировать контролёра? Вы уверены, что отсутствие вскрытых проблем, случаев мошенничества и воровства действительно говорят о том, что этого у вас нет?

♥ Человек за рулём относится к рискам спокойней, чем его пассажир. Если у человека есть определённые возможности по предотвращению рисков, то он склонен преуменьшать вероятность их наступления. Вы уверены, что ваши сотрудники адекватно оценивают риски и свои возможности по их предотвращению?

♥ На текучку кадров жёсткий контроль влияет тоже достаточно сильно. Вы уверены, что ваши сотрудники не будут вести себя ответственно и серьёзно, если вы будете вести себя с ними как со взрослыми людьми?

♥ Когда мы контролируем процесс принятия решений, мы показываем сотруднику: тебе нет веры. Будет ли он нам верить в ответ?

♥ Сколько стоит контроль? Всё это время специалистов, руководителей среднего и высшего звена обходится компании дешевле потерь, которые только могут произойти?

♥ И самое главное: доверие базируется на компетенции, добросовестности сотрудников и долгосрочном положительном опыте. Действительно ли стоит и дальше постоянно контролировать сотрудника, который имеет навыки и знания и долгое время демонстрировал свою благонадёжность?



Менеджмент может без потери результатов высвободить большой объём времени, если научится больше доверять людям и чаще контролировать результаты, а не процесс

Я не призываю полностью снимать контроль. Наоборот, в некоторых моментах, особенно в части критических рисков, он жизненно важен. Собственно, это и демонстрирует представленная схема. Я **призываю снять избыточный контроль и начинать доверять сотрудникам.**

Возьмите типичного эффективного менеджера, и он вам расскажет, что люди глупы, много ошибаются и отлынивают от работы, их нужно постоянно контролировать и проверять. А часто он промолчит и не расскажет про то, что готов нарушать ранее достигнутые договорённости, если вдруг их цена кажется ему неадекватной: напрямую он не скажет, что готов идти и обманывать своих сотрудников налево и направо, но при этом постарается уйти от выполнения своих обязательств, когда станет невыгодно.

***Доверительное партнёрство в итоге выгодно и компании, и сотруднику.  
Нарушение доверия и обман приводят к ухудшению для обеих сторон***

Возьмём одну из проблем в теории игр.

Дилемма заключённого - типичный пример противопоставления общих интересов и частных и игры с отрицательной суммой. Двое игроков могут договориться ради общего выигрыша. Но всё становится шатким, как только один игрок может предпринять действия в собственных интересах: он что-то выигрывает, а другой проигрывает ещё больше. И если оба преследуют шкурные цели, они в сумме достигают самых худших результатов.

То есть, задача поставлена изначально таким образом, что предательство является выигрышной стратегией вне зависимости от решения другого игрока. И в итоге все участники оказываются в проигрышной ситуации и в сумме теряют больше или выигрывают меньше, чем если бы сотрудничали и соблюдали договорённости.

### *Доверие и партнёрское отношение выгодно всем сторонам*

Вот только если дилемму ставить перед участниками много раз, они **возвращаются к стратегии сотрудничества, чтобы максимизировать общую выгоду в долгосрочной перспективе**. Даже если это менее выгодно им в одной отдельно взятой игре. Именно этот  эксперимент с игрой на реальные деньги поставил Рейнхард Зельтен и получил, что стратегии сотрудничества были самыми популярными.

### **Давать сотрудникам право на ошибку**

Вернёмся к долгосрочной “дилемме заключённого” из предыдущего пункта. И добавим в неё вероятность игроков ошибиться. Игра становится интересней, ведь **доверие долго завоёвывается, но быстро разрушается**.

И за каждую ошибку потерпевшая сторона принимает решение мстить. Маховик раскручивается, и обе стороны начинают жертвовать собственным благополучием, лишь бы ударить по второму игроку. В итоге обе стороны проигрывают, пока не разорятся или не вмешается третья сторона, что отлично показала вражда Хэтфилдов и Маккоев, о чём даже сняли фильм и мини-сериал.

Но это крайность, до которой, надеюсь, вам не придётся доходить, потому что в долгосрочной перспективе обеим сторонам есть смысл иметь “снисходительность” и давать право другим на ошибку. И та же теория игр чётко говорит: стратегия сотрудничества выгодна, если обе стороны ошибаются не чаще, чем в 10% случаев. А в идеале такое число ошибок должно быть на уровне в 5%: оно и сохраняет высокий уровень доверия, и право на “сбой”.

Так что если руководство жертвует долгосрочными интересами самого бизнеса и его сотрудников ради сиюминутной выгоды, то пусть не удивляется, что и работники вдруг начинают преследовать их собственные интересы.

Если обманывать сотрудников и нарушать их интересы, они платят плохими результатами, буквально это гласит  исследование 2022 года “Perceptions of Broken Promises in the Workplace”: **обманутая сторона отвечает падением удовлетворённости, ухудшением результатов и более высокой текучкой**. Причём, это и касается условий, и когда не платится зарплата, и приходится

больше выполнять функций, и даже просто работать больше, чем договорились. Сотрудник в итоге хорошо чувствует, что его обманули, даже если нарушили только одну из частей договорённости.

Вообще, про доверие есть огромное число исследований, которые доказывают, что  с ростом загрузки по задачам и времени без компенсации падает удовлетворение и вклад сотрудника в работу (Chambel & Fortuna, 2015; Kanwar et al., 2009).  Что сотрудники готовы прощать случайные ошибки компании, но только случайные и быстро исправленные. Что осознанное нарушение обещаний компанией ведёт к ухудшению производительности труда сотрудника в любом случае, что проявляется в ухудшении работы и/или в более токсичном поведении сотрудника (Morrison & Robinson, 1997).

***В краткосрочной перспективе правила определяют поведение людей.  
В долгосрочной перспективе люди определяют правила***

Ещё нюанс. В моей практике был такой случай. Я вышел в ИТ-компанию, которая готовилась осуществить закупки “железа” на серьёзную сумму. И, как положено, я пошёл проверять, насколько предложенная ИТ-директором схема является адекватной.

Довольно быстро выяснил, что заход на такие же закупки через моих знакомых даёт цифры, которые на 7-15% выше, чем у того ИТ-директора. После чего у меня сложилось чёткое представление: если он даже без знания о возможности внешнего контроля приносит такие хорошие условия, то даже если где-то и ворует, это его право на ошибку.

Моя такая позиция - дикий криминал с точки зрения поведения финансового директора. Но совершенно логична в свете того, что уровень его возможной ошибки намного ниже выгоды от дальнейшего сотрудничества.

## **Строить работу на сильных сторонах сотрудников**

Сотруднику достаточно просто платить, а он уже должен делать то, что ему скажут - неоднократно слышал такое от самых разных “эффективных руководителей”. Вот только сотруднику важно не только получать адекватные деньги, но и воплощать свои сильные стороны посредством выполнения стоящих перед ним задач.

И  исследования Harzer и Ruch 2012 и 2014 годов говорят напрямую: если сотрудник не удовлетворяет посредством работы хотя бы 4 своих сильные стороны (любопытство, любовь к учёбе, храбрость, честность, доброта, скромность и так далее), он хорошо работать не сможет.



Отсюда вывод №1: **когда у людей будет возможность реализовать не больше двух своих сильных сторон непосредственно на работе, их мораль и ощущение удовольствия от работы будет снижаться, а значит - они будут иметь проблемы с дисциплиной и мотивацией.** Тут лучше ориентироваться на практику, когда у сотрудника задачи направлены на удовлетворение 4-5 различных потребностей.

Вывод №2: за счёт перераспределения функций и задач между собой и подчинёнными, руководитель может сфокусироваться на том, что у него лучше всего получается, и на том, что даёт ему наибольшее удовлетворение. И в целях достижения глобального максимума хороший руководитель может не только улучшать свой уровень счастья от работы, но и даже ухудшать. Например, я не получаю удовольствия от написания текстов, отчётов и аналитических записок (лишь напомним, что общий объём написанных мной публикаций для книги превысил 1 миллион знаков без пробелов). Но я могу забрать эту задачу с подчинённого, а взамен – передать ему задачу собрать презентацию или подготовить аналитический отчёт, от чего он получает удовольствие. И число моих удовлетворённых потребностей падает с 7 до 6, а у сотрудника растёт с 2 до 5. Компания в выигрыше, хотя мой внутренний “Альф” и не доволен ухудшением качества жизни.

И вывод №3: в идеале на работе, в семье и в личном времени удовлетворяемые потребности должны быть разными.

***Распределение сотрудников по задачам с учётом их сильных сторон помогают им лучше работать и быстрее набирать компетенции***

С другой стороны, о необходимости разнообразить задачи сотрудника говорит нам и Дэвид Эпштейн в книге «Универсалы»: **качественно наращивать компетенции сотрудник может только тогда, когда в его работе и обучении помимо основных профессиональных сфер осваиваются смежные.** Благодаря такому подходу сотрудник получает и больше шансов удовлетворить больше своих потребностей, и учиться будет с большим удовольствием. И как результат - улучшит и понимание своей работы, и производительность труда.

### **Подбирать подходящих людей**

Гарри Магуайер. Основной центральный защитник английской сборной. Крепкий, неуступчивый, но очень аккуратный игрок с хорошим пасом и видением поля, умением игры в подстраховку. В его переходе в 2019 году в клуб "Манчестер Юнайтед", одном из топовых клубов мира, легко можно было увидеть выигрыш для обеих сторон.

***Подбирайте людей под ваш стиль управления и организации бизнеса***

У болельщиков Гарри прослыл "холодильником", они его постоянно ругают и критикуют. А что получилось? А получилось, что демонстрировавший выдающуюся игру в одной схеме человек не смог показывать хотя бы достойной - в другой схеме. Если команда играет низким блоком в регулярной и плотной защите при подстраховке, умеренных скоростях, резких, но ограниченных по численности участников контратаках, Гарри - чемпион и лидер: цементирует, тащит, закрывает пустые зоны.

В "Манчестер Юнайтед" другой стиль - много игры 1 в 1, нет подстраховки, много переходов из обороны в атаку и наоборот, куда выше требования к движению. Вот тут Гарри оказывается не на своём месте. Да ещё и высокая стоимость его трансфера дико давит. А потом ещё и болельщики всех собак на него вешают просто по инерции даже тогда, когда он не виноват.

Вот и получается, что один из лучших защитников мира при определённом стиле игры не подошёл для другого. По крайней мере, по состоянию на осень 2024 года. Возможно, заиграет с новым тренером в новой системе.

## Аккуратней с микроменеджментом

Другая сторона недоверия – регулярные вмешательства в процессы сотрудников, постоянные попытки ими манипулировать на уровне базовых функций. Что тоже весьма негативно влияет на сотрудников.

Ведь **даже кванты не любят микроменеджмент.**

Об этом напрямую говорит нам парадокс Зенона: чем чаще мы проводим наблюдения и замеры в системе, тем медленнее в ней происходят изменения. И если будем "изучать" происходящее слишком часто, то "кванты" стабилизируются и вообще перестают менять своё состояние. Если даже частицы отказываются работать, если их дёргать регулярно, что и говорить про людей?

Предсказано ещё 70 лет назад, доказано в конце прошлого века.

Можно очень долго разбирать и критиковать все практики микроменеджмента, когда он избыточен и проваливается. Лучше сфокусироваться на тех случаях, когда он действительно нужен:

- ♥ Для обучения новых сотрудников на рабочем месте
- ♥ При внедрении новых процессов, решении новых задач, постановке сложных проектов, когда требуется живой контроль критичных моментов
- ♥ Классическая японская «гемба», когда рядом с исполнителем на срок в несколько дней садится сторонний наблюдатель и задаёт вопросы по процессу для лучшего понимания и разработки программы улучшения. А сами вопросы позволяют исполнителю найти возможности для упрощения и повышения качества своей работы
- ♥ Когда результаты процесса или сотрудника разочаровывают и нужно разобраться в проблеме.

***Микроменеджмент - локальный и крайне ограниченный в применении инструмент, а не практика на каждый день***

Разумеется, если при этом давить на человека, критично оценивать его компетенцию, делать это регулярно и не в целях обучения/улучшения/в критичные моменты, не организовывать нормальное живое обучение и не давать обратную связь, всё это бесполезно и вредно.

Микроменеджмент - одно из самых лучших решений для отладки взаимопонимания между руководителем и его подчинённым, для более корректной оценки профессиональных качеств. А ещё для того, чтобы босс

услышал и увидел сложности и проблемы процесса живьём. Но это крайне ситуационный инструмент, а не техника на каждый день.

## Корпоративная культура

Корпоративная культура в организации не едина и представляет собой набор разрозненных правил и политик в множестве подразделений. С одной стороны, это усложняет задачу выстраивания единой продуктивной атмосферы, с другой - позволяет добиваться прогресса локально и поэтапно. Что же важно для бережливого управления при таком построении?

### Устранить 5 пороков команды

Корпоративная культура всегда была для меня неоднозначной сферой. С одной стороны, вроде бы понятные и прозрачные истории, правила и логика. С другой - исследования, которые раз за разом не находили, что продвинутая корпоративная культура влияет на результаты.

Например, сотрудники не доверяют друг другу, прячут друг от друга не только мнение, но и факты, которые могли бы помочь коллегам. В таком окружении обратиться за помощью или выступить с какими-то предложениями крайне сложно: в свободную спину "прилетает". И компания теряет в коммуникации, скорости предотвращения и реагирования. Если же компания устранит это недоверие, она добьётся значительного эффекта.

В другой ситуации, когда в компании уже есть доверие между сотрудниками, если мы решим поднять его на следующий уровень, эффект будет значительно слабее.

В 2011 году Патрик Ленсиони опубликовал историю о том, как группа талантливых сотрудников сплотилась в команду победителей. Книга вышла под названием "Пять пороков команды" и описывает то, чего следует избегать при построении корпоративной культуры:

 недоверие - сотрудники не говорят о проблемах в команде или в собственной работе, потому что боятся наказаний или сложностей в общении с остальными участниками

 уход от конфликта - команды предпочитают загнать проблемы под ковёр и заниматься интригами, а не решить имеющиеся противоречия или обсудить риски и угрозы

 безответственность - команда не принимает решений и старается сбросить с себя любую ответственность, потому что старается избегать рисков и браться только за простые и понятные задачи

✂ нетребовательность - команде не важно, насколько остальные хорошо или плохо работают

✂ безразличие к результату - если главное: взять только лёгкие задачи, избежать сложностей и рисков, сложности даже обсуждаются, что ещё получается на выходе? Только полная незаинтересованность в том, что получится в итоге.

Так что сперва **при построении корпоративной культуры следует ориентироваться на гигиенический эффект**. Если о ней заботиться хотя бы на базовом уровне, она помогает предотвратить появление ряда проблем, упростить их ликвидацию или хотя бы уменьшить их воздействие.

Бережливой компании не обязательно выводить корпоративную культуру на высочайший уровень. Достаточно устранить 5 пороков команды. Только это даст огромный эффект и значительный результат.

После устранения 5 пороков стоит посмотреть и на то, как корпоративная культура способна помочь бизнесу. А с этим поможет проект “Аристотель” из следующего пункта.

## 5 секретов успешных команд

В том же 2011 году компания Google стартовала свой проект “Аристотель”, за время которого выясняла, чем лучшие команды отличаются от обычных. 2 года изучали, взяли кучу метрик, провели 200 интервью, по итогу чего выяснили, что выделяется 5 пунктов:

♥ психологическая безопасность - участники команды готовы брать на себя ответственность, рисковать и демонстрировать свою уязвимость

♥ надёжность - команды ставят реалистичные планы и добиваются их выполнения в определённые сроки при соблюдении высокого качества работ

♥ чёткость и структурность - планы детализируются до чётко установленных задач и функций членов команды

♥ осмысленность - работа имеет большое личностное значение для каждого участника команды

♥ воздействие - каждый участник понимает и свою важность для проекта, и осознаёт создаваемый им вклад в итоговый успех.

В сочетании с пороками Ленсиони - готовая инструкция по применению.

## **Корпоративная культура помогает, но ничего не гарантирует**

Каждый год в Соединенных Штатах происходят десятки судебных процессов, в которых одна церковная организация предъявляет иск другой за "неправильное" использование их общих территорий или "неподобающее" проведение на них праздников и мероприятий, оскорбляющих хрупкую духовную организацию американского духовенства.

Организации имеют десятки или даже сотни томов общего культурного кода, воспитывали своих "сотрудников" в любви и терпимости к людям на протяжении сотен лет, но иногда годами не могут прийти к согласию. Так почему же компании верят, что какие-то пафосные и громкие слова на десятках страниц документа под названием «Корпоративная культура» внезапно помогут им принимать решения в бизнесе, а сотрудникам – при этом слаженно работать? Особенно в сравнении с протестантскими церквями, которые откровенно акцентируют своё внимание на уважении, либерализме, аскетизме и умении договариваться с другими людьми, но всё равно умудряются регулярно ссориться и даже судиться с коллегами по цеху.

**Что хуже - если в компании корпоративная культура считается "продвинутой" и справедливой, это может сыграть плохую шутку с её коллективом.**

Этот "парадокс меритократии" обнаружили два американских учёных, когда дали кейс на распределение премий сотрудникам из классических компаний и компаний, провозгласившим свою приверженность равенству. Выяснилось, что вторые при прочих равных мужчинам выделяли на 12-20% больше премии, чем женщинам. У первой группы дискриминация была не больше 2% и соответствовала погрешностям или небрежностям в расчётах.

Исследователи сделали предположение, что принадлежность к "справедливой компании" легализует стиль мышления сотрудников, помогает им ощущать свои позиции обоснованными и справедливыми, потому меньше сомневаться в собственных суждениях и чаще принимать далёкие от равенства решения.

Так что корпоративная культура способна помочь, но не способна решить все проблемы.

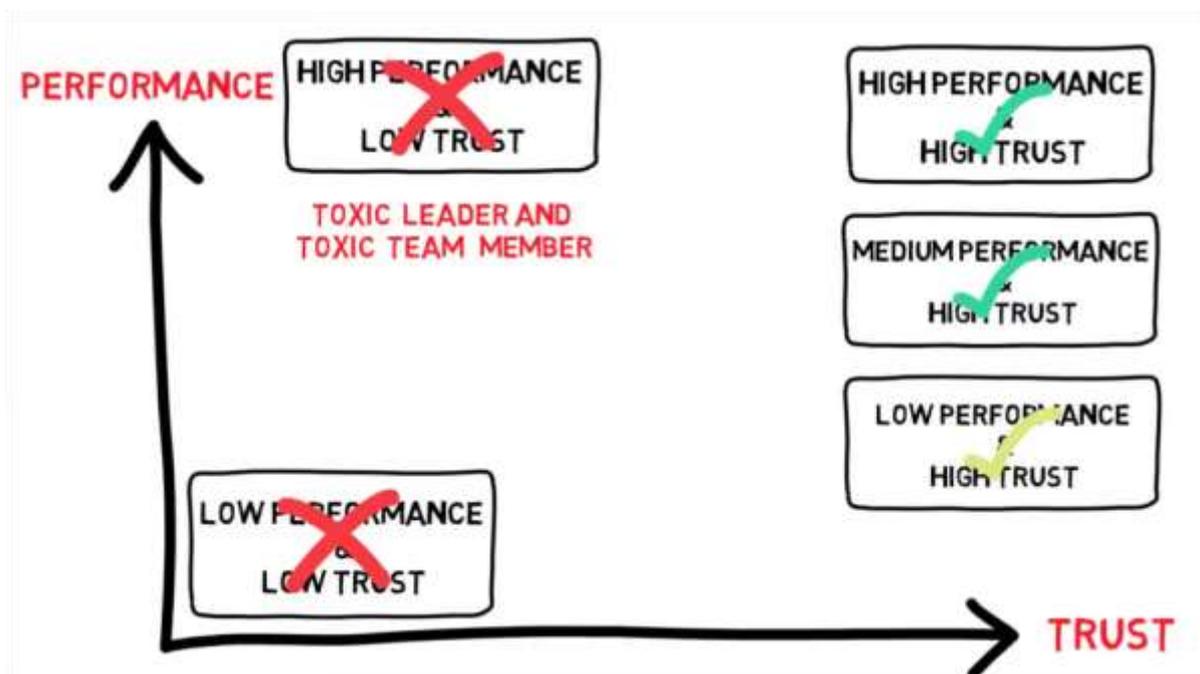
## **Избежать мимикрирующей токсичности**

В элитный отряд специального назначения США «Морские котики» выбор в команду идёт по 2 ключевым параметрам: профессионализм и доверие. Идеальному члену команды и доверяют, и он является профессионалом. Но как показывает практика, таких не хватает даже при наборе в такую немногочисленную организацию. Потому регулярно встаёт вопрос: брать ли в команду профессионала с отличными навыками и результатами, которому

сложно доверять? Или того, кто никогда не подведёт, но не демонстрирует высочайшие результаты. И «performance» оказывается менее значимым. Доверие и "не подведёт" оказывается важнее, чем личная эффективность.

Мне особенно нравится, что **«КОТИКИ-ТЮЛЕНИ»** к **ТОКСИЧНЫМ** относят тех, кто **может подвести**. Не угрюмых, неприятных или резких коллег, а тех, кто на пути к общей итоговой цели может не справиться и подвести команду. В этом есть очень любопытный нюанс: токсичными оказываются те, кого постоянно приходится подстёгивать двигаться во благо коллектива, а не те, кто их подстёгивает. Добавлю, что среди угрюмых и резких людей тоже достаточно людей, способных подвести, но по этим чертам точно не стоит судить о профессионализме.

Отдельно остановлюсь на том, что личная неэффективность вовсе не означает, что человеку автоматически можно доверять, и он не подведёт. Нет. В жизни полно тех, у кого нет ни "performance", ни "trust": они и результатов не дают, и команду подводят. Чаще всего такие сотрудники и особенно руководители очень лояльны к топ-менеджменту и всячески это подтверждают.



Один человек - позитивный, открытый и "корпоративный", но подведёт в важную минуту. Другой - резкий, угловатый и порой даже неприятный, но и свою часть задач выполняет, и остальным в критические моменты помогает.

Вы с кем предпочтёте работать? В бизнесе очень любят первых. Зря.

К сожалению, под влиянием таких лояльных сотрудников руководство компании очень часто начинает воевать «не в ту сторону». В исследовании 2017 года "Dark personality, job performance ratings, and the role of political skill"

напрямую говорится, что **токсичные сотрудники - очень хорошие политики и умело собирают вокруг себя таких же**. И как только этих истинно токсичных сотрудников накапливается критическая масса, логика переворачивается, и "токсичными" объявляются те, кто принуждает компанию двигаться к достижению общей цели. Пара увольнений, и вся корпоративная культура оказывается направлена на интересы этой токсичной группы, а не на достижение результата.

Лояльность - хорошая черта. Но она не гарантирует ни результатов, ни ответственности. И чаще всего выступает следствием отсутствия и того, и другого. Чаще всего именно за лояльностью и кроется истинная токсичность.

***Токсичные сотрудники легко объединяются, чтобы подменить корпоративную культуру своей***

У Херлуфа Бидструпа есть карикатура. На платье красавицы оказывается пятно. Прохожий пытается очистить его, но оказывается испачкан сам. Следующий пытается помочь, и тоже оказывается весь перемазан в грязи. С каждым желающим помочь пятно только увеличивается. В итоге художник показывает силуэт перепачканной в грязи Дании.

В компаниях часто происходит та же самая история. Стоит где-то на руководящей должности появиться политичному, бюрократичному или вороватому сотруднику, как он тут же создаёт условия, способствующие его наклонностям: нанимать соответствующих сотрудников и пагубно влиять на окружение и коллег. Замотивирует, прожмёт, повлияет на процессы. А там и второй такой руководитель появится, третий... Надо ли вспоминать, что замотивированные на результат сотрудники, решающие сложные задачи, в силу своей концентрации не самые приятные в общении люди и легко уступают в политических схватках. Всё в соответствии с исследованиями Блюмы Вульфовой Зейгарник и Даниэля Канемана.

***Ищите профессионалов и выстраивайте их мотивацию так, чтобы их интересы были приближены к интересам компании***

Сам был свидетелем подобного случая.

Одному из директоров крупного стартапа в какой-то момент роста критически перестало хватало компетенций. Да ещё и из-за крайне авторитарного стиля управления он имел в своём подразделении дикую текучку в 200% в год. И его результаты стали отвратительными и проваливались при любом сравнении с рынком. И при этом за счёт своей лояльности и политичности он ловко переворачивал ситуацию с ног на голову: токсичными и вредными для организации назывались те, кто смел поднимать вопрос о его отвратительных результатах.

За пару лет руководства этого директора стартап потерял десятки миллионов рублей. Судя по тому, как сложилась его карьера в дальнейшем - частично он и в самом деле воровал, но основную долю просто терял безвозвратно. Но так нигде и не показывал даже средние по отрасли цифры. Просите релевантные рекомендации, в общем.

## Основные идеи бережливого лидерства

Я практиковал многие идеи бережливого управления людьми ещё до того, как их начал формулировать и публиковать.

**Своим сотрудникам я обычно говорил так: "Я тебе не друг. И компания тебе не друг. Ты можешь решить, что я с тобой веду себя как друг, но в действительности я лишь заинтересован в том, чтобы ты приносил на работе свой максимум, но при этом не выгорел".**

Многие компании и руководители забывают последнюю часть. Сотрудники не должны выгорать. Заменить компетентного и ответственного сотрудника действительно дорого. Что хуже, истощенные сотрудники с выгоранием будут и работать не так продуктивно, и проблемы решать - намного хуже.

Писатель Джонатан Малесик в "The End of Burnout" и вовсе пишет, что **сотрудники вообще никак не могут спасти себя от выгорания в токсичной среде** - будет различаться только степень. Что главная причина выгорания - среда, а не сотрудники. И что именно руководство играет главную роль в формировании этой среды и выгорании их сотрудников. А значит, именно компания несёт в итоге ответственность за снижение производительности труда и текучку кадров.

Что самое страшное в выгорании сотрудников, что оно очень быстро даже самых вовлечённых и высоко мотивированных людей превращает в уставших, с трудом решающих даже регулярные задачи, не говоря уже про какие-то сложные вопросы или перспективное развитие.

И тем самым убивают в людях счастье. То самое счастье, которое и обеспечивает однозначную взаимосвязь:

### ***Счастливы́й работник - успешная компания***

И вот что компания и её руководители должны делать, чтобы добиться повышения долгосрочного экономического эффекта и избежать при этом снижения производительности труда и текучки кадров:

- Уменьшать сроки переработок до 4 недель подряд максимум
- В случае переработок по 15 и более часов в неделю - до 2 недель максимум

- Предоставлять сотрудникам возможность восстанавливаться после переработок
- Ограничивать число активных задач: не более 3 на сотрудника
- Давать сотрудникам возможность сохранения баланса между работой и отдыхом
- Снимать избыточный стресс и давать больше положительной мотивации
- Предотвращать выгорание
- Вовлекать в работу и раскрывать смыслы
- Ценить профессионализм и ответственность
- Доверять и создавать для этого условия
- Давать право на ошибку
- Подбирать подходящих сотрудников
- Строить работу на сильных сторонах сотрудников
- Точечно применять микроменеджмент
- Строить корпоративную культуру на принципах бережливого управления.

Все эти советы или какая-то их часть для кого-то могут выглядеть как "Вредные советы", потому что некоторые тезисы напрямую могут уменьшать получаемую компанией прибыль. В действительности всё обстоит ровно наоборот: в долгосрочной перспективе невозможно максимизировать производительность труда и результат, избегая этих правил, а то и переворачивая их с ног на голову.

Как могут казаться противоречащими логике результаты исследования Дэвида Карда, которые продемонстрировали, например, что поднятие минимального размера оплаты труда не только не приводит к уменьшению числа рабочих мест, даже наоборот – увеличивает занятость. В том числе и за это он и получил Нобелевскую премию в 2021 году.

## Глава 2. Бережливая организация

Добрым словом и револьвером вы можете добиться большего, чем одним только добрым словом.

*Аль Капоне или Ирвин Кори.*

Было время в сытых 1960-х, когда в компаниях были выстроенные процессы и стабильная среда. Потом началась "волатильность рынков", и жёсткие процессы зашатались. Следом пришёл спрос на лидеров, которые могут за счёт сосредоточения собственных сил и труда подчинённых эти процессы балансировать. Чем дальше, тем сильнее трясёт, и мы доходим до того, что от топов требуются только софты. А там, где только софты, внутренние системы не выстраиваются в один механизм. И лидерства уже начинают просить и от руководителей среднего звена, всё больше и больше. И спрос на харды и навыки организации труда, выстраивания процессов и, тем более, какой-то сложной координации уже не стоит совсем. 20 лет такого обучения, и инженеры в менеджменте пропадают как класс. Так, факультативно кто-то что-то слушал, кто-то книжку почитал.

И этот запрос на софт-скиллы настолько вырос, что начали уже даже дополнительно выделять как самостоятельный блок "self skills" или, как я называю, "self-sell skills": когда человек позиционирует или даже продаёт себя.

И на выходе получаются компании, которые могут как-то более-менее двигаться с ростом. Но отлив опускает все лодки и обнажает скелеты. И "self-sell" компании сталкиваются с летящим им навстречу поездом кризиса. Вот только ещё до аварии - уже с выгоревшими сотрудниками и множественными проблемами в организации.

Те же Илон Маск, Марк Цукерберг или Стив Джобс - типичные инженеры с характерными социопатическими замашками. С ними работать очень тяжело, но они строят не просто компании. Системы. Механизмы. Которые на фоне спада остальных и создают разницу. Ведь самая большая монополизация происходит именно в условиях кризиса.

И взять тот же GE с Джеком Уэлчем. В своё время корпоративный университет был прорывом, который позволил за счёт ставки на лидеров, их автономность и софт скиллы создать один из уникальных случаев успешной диверсификации. Просто потому, что стратегией GE было создание лидеров. Вот только те лидеры в своей основе - инженеры и конструкторы. Тот же Уэлч

- не инвестиционный консультант, HRBP или прочий фасилитатор. Инженер в химическом машиностроении.

В наше время, чтобы повторить успех GE, тоже можно делать корпоративный университет. Но в другом направлении, в сторону развития организационных и системообразующих навыков. Для создания гибких, антихрупких и балансирующих за счёт внутренних механизмов, а не за счёт выгорания людей. Или же брать оставшихся хороших инженеров и учить их софт скиллам. Но никак не с помощью развития софтов у тех, кто только ими и обладает.

Нет, я не предлагаю отказаться от софтов, ведь с их помощью вы и можете реализовать то, что я предлагал в предыдущей главе. Я **говорю о важности навыков организации процессов и выстраивания систем**. Потому что именно их дефицит и приводит к большим проблемам у компаний и людей: сложно балансировать криво выстроенные процессы долго.

И вот что я предлагаю: мы должны лучше и более внимательно заниматься организацией рабочих процессов, чтобы они не требовали от людей настолько сильно выгорать. А с другой стороны, **организация должна устранять негативные стороны человеческой иррациональности и помогать воплощаться позитивной**.

И для того, и для другого вам нужно дать такие условия сотрудникам, чтобы они спокойно и в комфорте могли фокусироваться над задачами и решать их. Потому что спокойные люди без избыточного давления и решения лучше принимают, и коммуницируют продуктивней, и качественнее над возможностями работают.

Вопрос не в том, чтобы загнать софты в стойло, наоборот, дать им раскрыться. Как, например, в моём случае написание этой книги - довольно тяжёлый и интенсивный труд, но он может быть воплощён в жизнь только потому, что мне не надо думать ни про то, как выживать, ни про решение кучи проблем, ни про какие-то заморочки по работе. И в итоге я могу сконцентрироваться на написании и шлифовке текстов, уделяя этому все свои силы.

Давайте перейдём к тому, как компании стоит бережливо организовывать работу её сотрудников. Для удобства все правила снова будут сгруппированы в несколько больших блоков.

## Управление изменениями

Начнём с самого частого и ошибочного, что наносит самый серьёзный урон бизнесу уже в среднесрочной перспективе - с изменений и реорганизаций. И вот что стоит при этом учитывать.

## Управлять бизнесом не через ФОТ

Изменение ФОТ (фонда оплаты труда) влияет на финансовые результаты очень быстро, поэтому и выглядит самым простым инструментом для ускорения финансовых результатов. Сразу оговорюсь: только выглядит самым простым.

Нужно ли уменьшить расходы на жизнь? Мы сокращаем зарплаты, людей и нагрузку. Резко возросла нагрузка на какое-то дело? Мы найдем пару новых работников. Это же так просто и быстро.

Может даже показаться, что урезания ФОТ достаточно, чтобы устранять все проблемы и даже двигать бизнес вперед. Но причины возникновения этих сложностей не устраняются. Про профилактику и речи не идет. Хотя даже базовый аудит мог бы упростить процессы, автоматизировать их или вовсе обнулить.

Печально наблюдать, как после нескольких успешных решений с изменением ФОТ все остальные инструменты оказываются забытыми. Какова наша стратегия? Как развивать конкурентные преимущества? Как повысить качество и снизить брак? Долго, нудно, сложно, да и выгода не очевидна.

Вот и получается, что весь «эффективный менеджмент» - это увольнение, наём и налоговая оптимизация. Конечно, потом ещё будут последствия, но когда-то потом. А экономия – близка и реальна. Кого интересует здоровая фигура когда-то потом, если есть конфетка здесь и сейчас?

***В здоровой и бережливой компании изменение ФОТ - локальный и ситуационный инструмент, который в первую очередь следует за долгосрочными планами и мероприятиями***

Эффективные менеджеры любят оптимизировать ФОТ: увольнять людей, подрезать премии, этим они добиваются локальной выгоды. Вот только в итоге они теряют даже больше, чем выиграли в моменте.

В конце этой книги, в главе 3.5 я распишу, как **компании вредят себе, когда начинают оптимизировать фонд оплаты труда**: когда не повышают зарплаты или понижают ниже инфляции, увольняют сотрудников или не ищут новых, а их задачи перераспределяют среди остальных работников. Здесь лишь добавлю те исследования, что в ней не отражены, потому что идея слишком важна, чтобы её повторить, здесь общими мазками, там – весьма детально.

Например, что  у каждого сотрудника есть восприятие справедливости оплаты труда. И чем сильнее реальная зарплата ей уступает, тем меньше сотрудник получает удовольствия от работы и тем хуже он работает (например,

Bewley, 1999). Причём, зависимость не линейная. Небольшой разрыв сотрудник готов и простить, но чем дальше - тем меньше он готов вкладываться.

Или 🍀 эксперимент 2010 года “Do Wage Cuts Damage Work Morale? Evidence from a Natural Field Experiment” показывает, что **урезание оплаты труда приводит к серьёзному падению производительности труда**. И если компания недоплачивает сотруднику сравнительно долго, тот даже после возвращения оплаты труда на изначальный уровень, не поднимает свою отдачу до изначальной.

Схожие результаты достигаются и в других исследованиях: ( 🍀 🍀 🍀 Mas, 2006; Krueger and Mas, 2004; Lee and Rupp, 2007; Howitt, 2002; Shapiro and Stiglitz, 1984; MacLeod and Malcolmson, 1989): вслед за падением репутации компании в глазах работника в силу разных причин (в том числе и “оптимизации” зарплат) снижается и производительность труда.

Другие 🍀 🍀 🍀 исследования направлены на изучение того, что происходит, если оптимизация ФОТ происходит в целом в отраслях или лидерах отрасли. Например, что с кризиса 2008 года в Британии вот уже 16 лет было самое серьёзное снижение реальных зарплат рабочих с начала XX века (Allen, 2013; Monaghan and Nardelli, 2013). И в итоге это привело не только к возникновению профсоюзов и учащению забастовок (Lange et al., 2015), но и сокращению производительности труда (Cohn, et al., 2014) и общему падению морали и выработки (Lee and Rupp, 2007); в том числе и из-за ухода квалифицированных сотрудников в другие отрасли, жесточайшей безработице и полному отсутствию очереди “за забором” (Bazerra, etl al. 2016; Cohn et al., 2014; Smith, 2015).

В общем, изменение ФОТ должно стать частью одной большой программы изменений, в таком случае оно может сработать и не причинить вред в ближайшей перспективе.

## **Помнить про компетенции при изменении ФОТ**

Увы, но при изменении ФОТ про квалификацию, компетенции, а порой и про производительность труда забывают. И это почти никогда не приводит к хорошим результатам.

Например, вы можете использовать трех «программистов» с зарплатой каждого в 100 условных единиц, чтобы заменить одного ведущего программиста с зарплатой в 500, чтобы сэкономить как можно больше денег. Вот только даже если трое смогут решить больше простых задач, первая же сложная задача запутает их, что, скорее всего, закончится неверным

решением. А это может означать не только потерю времени, но и даже остановку проекта.

***Компетенции стоят денег. Без компетенций у компаний нет будущего***

Эта же ошибка проявляется по-другому: когда сотрудников начинают увольнять исключительно исходя из уровня оплаты труда, без учета их эффективности и пользы для бизнеса. Ест за троих, работает за семерых? Но ест же много, значит, увольняем самого прожорливого. На выходе получается: мы порезали расходы, потеряли лучших сотрудников, но сохранили худших, а в будущем ещё и набрали посредственных. Если при таком раскладе мы и выигрываем в настоящем, то проигрываем – уже в краткосрочной перспективе.

**Помнить, что сокращения и оптимизации вредят бизнесу**

Кажется логичной и очевидной мысль, что результаты бизнеса можно улучшить, если немного подрезать ФОТ: сократить людей или зарплату. Сразу достигается экономия, люди стараются, выгода мгновенная. Вот только в итоге очень быстро происходит падение производительности труда, а для её повышения необходимо, наоборот, нанимать людей. Это крайне неинтуитивная мысль, которая, как кажется, противоречит логике?

Не противоречит:

☘ Center for Economic Studies провёл исследование производительности труда в 140 тысячах компаний. И **в 45% случаев рост производительности труда сочетался с ростом числа работников.**

☘ Исследование American Management Association показало другую сторону этой медали: компании, запустившие программы сокращений, улучшают свою прибыль и производительность труда лишь в 30% случаев. Что хуже - в 20% случаев после сокращений компании должны нанять даже больше людей, чтобы вернуться на старый уровень производительности труда.

☘ Wall Street Journal и вовсе обнаружил, что **эффект от увольнения сотрудников длится едва ли 6 месяцев.** И после этого компании только в последующие 3 года теряли в среднем 24% собственного капитала.

☘ Самое время вспомнить Генри Форда: **"Урезание заработной платы никоим образом не приводит к сокращению издержек – наоборот, оно увеличивает их. Единственный путь добиться минимизации издержек состоит в том, чтобы платить отличные деньги за отличную работу".**

***Сокращениями почти невозможно добиться экономии и роста производительности труда в среднесрочной перспективе. Организацией и наймом - можно***

В 3 главе вы сможете детально прочитать, в чём скрывается главная причина таких потерь эффективности. Здесь опишу кратко: с точки зрения производительности лучше разделить весь фронт работ на 10 сотрудников, чтобы они производили 48 тысяч скрепок. А не на 8 сотрудников, чтобы они были перегружены, постоянно переключались между задачами, требовали более высокой квалификации (и ФОТ), а на выходе - производили 4.8 тысяч скрепок.

## Экономика труда

Исторически на крупных предприятиях директор по экономике находился на одном уровне с финансовым директором, а то и имел большую силу. Но по мере появления огромных диверсифицированных конгломератов экономисты остались на уровне завода, а финансисты ушли в управляющие компании и стали над ними главенствовать. А следом - и вовсе поглотили задачи и ответственность, хотя и не получили достаточные компетенции. Потому экономические ошибки допускают и не имеющие должного бэкграунда руководители, и даже финансовые директора, которые эти темы по идее должны знать.

Потому и расскажу, как не допускать основные ошибки, которые мешают организовывать процессы и бережливо управлять людьми.

### **Знать отличия зарплаты от затрат на рабочую силу**

Возьмём 2 завода. Предположим, на одном у рабочих средняя зарплата составляет 18 тысяч рублей, а на втором – 27 тысяч. Где затраты на рабочую силу будут выше?

Если вы ответите, что на втором заводе выше, значит, вы путаете заработную плату и затраты на оплату труда. Это очень разные понятия. Они могут отличаться производительностью труда, уровнем автоматизации, объемом брака, аутсорсингом, загруженностью производственных линий, потерями и так далее. Как 3 профессиональных футболиста даже без серьёзного опыта и только за счёт подготовки легко обыгрывают 100 детей, так и 3 квалифицированных и дорогостоящих сотрудника зачастую приносят больше пользы, чем 10 дешёвых, набранных "из очереди за забором".

Например, если ваша цена на сырье по умолчанию выше, то цена ошибки и брака также увеличится. То есть, более компетентный сотрудник не только

сделает за то же самое время больше или закроет более сложную задачу, но и потерь допустит сильно меньше, чем дешёвый. И в пересчёте на единицу продукции его работа будет стоить меньше. Поэтому во многих случаях логичнее нанимать более квалифицированных сотрудников, чтобы сократить расходы, повысить производительность труда и в конечном итоге снизить затраты на рабочую силу.

***Платить более высокую заработную плату не означает тратить больше денег. При грамотной организации это означает получить лучший результат и тратить даже меньше денег***

Пришло время вспомнить Генри Форда. В то время он платил своим работникам высокую зарплату – 5 долларов в день, но затраты на рабочую силу у него были ниже, чем у его конкурентов.

Форд смог производить один из самых дешёвых и одновременно надёжных автомобилей, потому что он платил своим работникам одни из самых высоких заработных плат в то время и в отрасли. Парадокс? Нет.

Всё потому, что высокая заработная плата привлекает высочайшие компетенции и обеспечивает строгую дисциплину, низкий уровень брака и потерь. Если вы сможете подобрать подходящих сотрудников, конечно.

P.S. По расчёту Генри Форда, его работники могли купить автомобиль за 1 год работы. Они и покупали, чем пополняли базу клиентов.

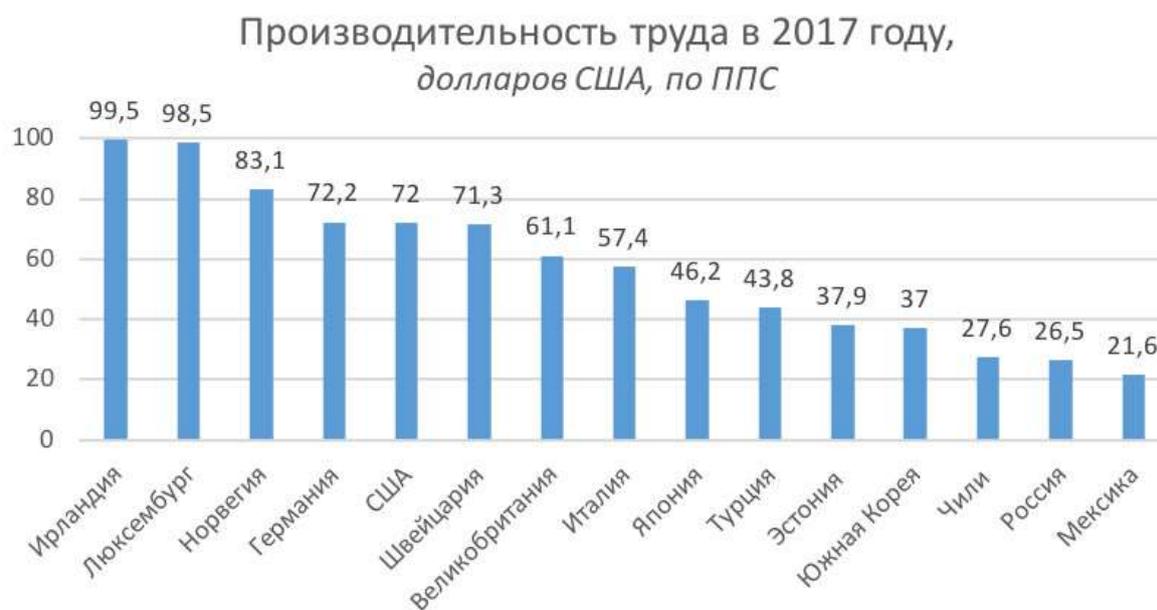
### **Измерять производительность труда в натуральных показателях**

Среднестатистические экономисты любят мантру, что производительность труда в денежном выражении в России в 2-3 раза ниже, чем в Европе и США. И этим объясняют, что россияне просто хуже работают. Наглядно продемонстрирую, в чём принципиальная ошибка в их логике.

Представьте, есть завод с полным циклом производства холодильников. Там работает 25 тысяч человек, которые производят и продают техники на 1 миллиард рублей в год. Рядом есть небольшая торговая компания в 1000 человек, которая отдала производство на аутсорсинг и занимается комплектацией и продажами на ту же сумму. Так вот. При прочих равных производительность труда у торговой компании будет в 25 раз выше.

Этот же разрыв сохранится и на уровне государств: чем больше производственная функция сконцентрирована в стране, чем меньше торговли сырьём и полуфабрикатами с соседними странами, чем выше доля работы с природными и прочими условно бесплатными ресурсами, тем ниже

оказывается производительность труда в денежном выражении в отдельно взятой стране.



Источник: ОЭСР

*Наглядный пример такой "экономической" статистики*

Идеальный пример для изучения - Китай, который старательно концентрирует внутри производство полного цикла и завозит ресурсы - у него производительность труда в денежном выражении будет всегда в 5-10 ниже, чем в США, особенно, если помнить про ценовые пузыри различных услуг, как в американском здравоохранении. И даже вдвое ниже, чем в России. Ведь сравниваются несопоставимые вещи. А вот когда начинают сравнивать процессы и операционные метрики, тогда и получается, что никаких кратных различий в производительности нет.

***Основной вклад в производительность труда вносят грамотно выстроенные процессы, а не принадлежности к национальности или государству***

Об этом же говорили и мои собственные исследования. Как-то я работал в энергетической компании, которую хотели приватизировать. Одной из моих задач была оценка производительности труда.

Относительные финансовые показатели даже с учётом разницы цен говорили: компания проигрывает европейским аналогам, поэтому не может претендовать на хорошую цену продажи.

Но в тот же год в Скандинавии было два крупных поглощения в энергетической отрасли, их отчёты добыли коллеги из стратегического департамента. И эти данные, начиная от численности сотрудников и до стоимости работ на аутсорсинге, позволили оценить физику процессов скандинавов. Выяснилось: производительность труда на российских компаниях была даже выше на 20-30 процентов, чем у зарубежных компаний: в основном за счёт того, как выстроены процессы ещё при СССР.

Спустя год мне довелось устраивать аналогичный бенчмаркинг, но уже для угледобычи. На этот раз сравнение было с австралийскими партнёрами. И снова **проигрыш в финансовых показателях из-за разницы в ценах** сопровождался некоторым преимуществом в физике процесса. Опять во многом благодаря тому, что СССР сначала строил завод с инфраструктурой, а потом вокруг возводил город. То есть, разница в производительности труда в денежном выражении упирается в денежный фактор, а по натуральной производительности труда Россия демонстрирует цифры, сопоставимые с результатами Европы и США. Или даже в некоторых случаях Россия может за счёт лучшей организации процессов хвастаться более высокой производительностью труда в натуральном выражении.

***При внятной организации и адекватной компетенции немец, индус или россиянин будут выдавать на одном и том же участке схожие результаты***

Экономисты В.И. Жмачинский и Р.И Чернева в своём замечательном труде "Производительность труда, заработная плата и уровень жизни" наглядно показывают, что на 1 рубль зарплаты в России работник производит в 3 раза больше продукции, чем в развитых странах. Наглядно: американец получает 60% от результатов своего труда, немец - все 80%, а россиянин - всего 22%.

*Таблица 1*

Сравнительная оценка производительности и заработной платы по странам мира (по паритету покупательной способности), долл. США

*Table 1*

Comparative assessment of productivity and remuneration by country across the world (based on purchasing power parity), USD

Страна	Производительность труда в час по ВВП	Часовая оплата труда
США	27	16,4
Германия	27,7	22,7
Франция	28,8	14,4
Япония	21,6	12,3
Италия	30,6	16,4
Корея	9,6	7,2
Россия	7,6	1,7

Даже если смотреть на долю зарплат в ВВП, всё равно разрыв между развитыми странами и Россией достигает 1.5-2 раза.

С учётом некоторых упрощений это означает, что **во многих статистических таблицах в России производительность труда в денежном выражении ниже, потому что платят меньше.** А не в национальной или страновой принадлежности.

### **Помнить про потери коллективного труда**

В 1927 году измеряли физические способности отдельных спортсменов переноской определённых грузов. Потом их же попросили осуществить совместную работу. И цифры показали, что чем больше в группе было людей, тем сильнее результаты отличались от сумм индивидуальных. То есть, если 1 человек был способен поднять 100 килограммов, то 8 - не более 400, то есть совокупная эффективность падала ниже 50%. Для работников умственного труда эффективность падала ещё сильнее.

Участники коллектива не только начинали тратить свою концентрацию на взаимодействие, но и просто меньше напрягались и больше себя берегли по мере того, как снижался их вклад в работу. Каждый держал в голове, что этого никто не заметит.

**И с этим эффектом Рингельмана до сих пор никакими автоматизациями и новыми технологиями справиться не получается.**

Увы, этими потерями коллективный труд не ограничивается.

Вот что добавляет нам семиотик Николай Поселягин: “В больших группах у людей расплывается внимание, происходит потеря фокуса, а также выделяются формальные и неформальные лидеры, которые перетягивают внимание на себя. Зачастую это может происходить даже невольно, т.е. человек искренне хочет дойти до сути, но остальные начинают подстраиваться под него, вместо того чтобы критически его оценивать.

То есть, тут сразу несколько когнитивных искажений включается: эффект Рингельмана, подчинение авторитету, confirmation bias и прочие.”

Можно ещё вспомнить один из законов Сирила Норкота Паркинсона, который говорил, что идеальное число членов рабочей группы - 5 человек. И что с их увеличением продуктивность критически падает.

Но мы соврем, если скажем, что на этом потери заканчиваются. Есть же ещё и потери, связанные с руководством, координацией и управлением. И они могут составлять очень дорого.

По этой теме есть отдельная большая тема “норма управляемости”, которая разбирает, сколько сотрудников может быть в непосредственном подчинении у руководителя, и как это число меняется.

Например, в ИТ принято считать за предел работников у тимлида - 5 человек. Что такому руководителю как раз хватает времени на то, чтобы управлять работой каждого и успевать работать с заказчиками и коллегами.

А для колл-центра у руководителя может быть и 50 сотрудников “на телефоне”, если у него также будут сотрудники, которые специализируются на сопровождении этой “массы”. Например, обычно на такую численность есть пара контролёров, 2-3 обучающих и 1-2 человека, работающих над скриптами. Но даже в таком случае у вас получается 1 непроизводственный сотрудник на 8-10 сотрудников ядра. И вы же понимаете, что этот 1 сотрудник стоит дороже?

***Чем больше компания, тем выше доля её администрирования и управления***

И небольшая метафора. Уровень строительства и качество материалов настолько высоки, что мы можем строить небоскрёбы в 1000 метров высотой и более. Вот только пока такие цифры далеки от достижимых: высотка «Джедда» должна пробить эту отметку в километр, но пока движется не так быстро, как планировалось. Да и бюджет уже вырос 2 раза, с 10 до 20 миллиардов долларов, но сейчас не об этом.

В строительстве небоскрёбов нам мешают 2 ключевых ограничения. И оба – инфраструктурные. С одной стороны, нам нужна сложная система лифтов, с другой – специальные шахты для подачи воздуха. И чем выше здание, тем большую площадь они должны занимать, причём зависимости нелинейная. И если у здания в 300 метров высоты средняя занимаемая площадь таких пространств может достигать 10%, для здания в 600 метров – уже больше 30%. Для Бурдж-Халифы, чья высота составляет 828 метров, речь идёт про 50% всей площади.

Уже здесь в строительстве высоток стремительно обнуляется экономическое обоснование, потому что для Бурдж-Халифы полезные площади уже меньше, чем у зданий с высотой в 600 метров. А в проекте будущей Джидды доступных площадей будет ещё меньше, чем у Бурдж-Халифы.

И получается, что стоит нам потянуться к зданиям высотой в 1.5 километра и больше, они практически целиком будут состоять из лифтов и воздухопроводов.

Наглядная демонстрация, как по мере разрастания компании всё больше работы в ней направлено на поддержание её размеров, а не на результат. И потому ставку логичней ставить на небольшие мобильные автономные группы, как [в случае с мексиканскими наркокартелями и бандами](#).

## Различать загрузку и эффективность

Руководители ошибаются, когда приравнивают 100% загрузку к эффективности. В действительности наилучшая производительность системы достигается, когда большинство, если не все её элементы оказываются локально неэффективными, загруженными едва ли на 70-90%, да ещё и регулярно простаивают. Именно эта практика обосновывается и в теории научной организации труда, и в японских кайдзенах с lean, и в ТОС. И в итоге подтверждается высочайшей производительностью труда.

Здесь можно вспомнить традиционную байку о соревновании двух лесорубов, поспоривших, кто может больше срубить деревьев за день. Они разошлись на небольшое расстояние, чтобы слышать друг друга, и принялись за работу. Первое время они работали почти синхронно, пока топор второго лесоруба не замолчал: первый бросился махать топором с удвоенной энергией. Потом они работали вместе какое-то время, после чего второй топор снова замолчал на несколько минут. Так повторилось несколько раз. Первый лесоруб ощущал себя очень уставшим, но был уверен, что победит, потому что работал без перерывов. Каково же было его удивление, когда он проиграл. Второй лесоруб не просто отдыхал: он ещё и точил топор.

У этой байки есть и методологическая основа: Научная организация труда.

Возьмём самый первый эксперимент Фредерика Тейлора, основателя этой практики. В нём рабочие выполняли задачи по секундомеру, сочетая работу с обязательным отдыхом. В итоге рабочий за смену успевал переместить не 12, а 48 тонн чугуна. В 4 раза больше! И не устать при этом. Так Тейлор доказал, что **периодический отдых необходим для большей эффективности**. Равно как и то, что резервы жизненно важны для непрерывного функционирования систем.

Эксперименты Тейлора легли в основу его Научного менеджмента более сотни лет назад. Эта практика получила широчайшее распространение и многократно подтвердила свою состоятельность.

В СССР следовали этим же принципам, когда на многих производствах брали больше рабочих в цех, чем требовалось. Стоило кому-то не выйти на работу, подключались «запасные». Ирония в том, что эти запасные ещё и обладали самой высшей квалификацией и зарплатой, чтобы мгновенно закрывать самые разные позиции, а в "свободное время" - обучать и курировать своих коллег. Если вы возьмёте лучшие производственные практики бережливого производства, вы обнаружите такую же картину: загрузка сотрудников не превышает 80%. Или можно вспомнить ту же "Цель" Элияху Голдратта. Совсем не похоже на модель идеального мира оптимизаторов.

О необходимости отдыха говорят и исследования: занятые по 60 часов в неделю работники способны решать сложные задачи в 5-10 раз хуже, чем те,

кто работает в среднем по 30 часов. Именно эта **нагрузка в 30 часов и признаётся сейчас самой идеальной для принимающих сложные решения**. Если бизнес, особенно в условиях кризиса, хочет двигаться и развиваться, его "мозгам" нужно работать меньше.

Добавьте к этому результаты совместного исследования НИУ ВШЭ и Института когнитивных исследований человека и мозга им. Макса Планка: в ситуации неопределённости высокая тревожность существенно снижает эффективность решения задач. И получается простая ситуация: **в условиях кризиса уставшие сотрудники не способны эффективно ни находить способы решения проблем, ни их воплощать в жизнь, компания просто оказывается неуправляемой**.

Если нет возможности уменьшать число часов за работой в день, можно уменьшить число рабочих дней. Если работать 4 дня в неделю, выиграют многие. Такие результаты исследования огласил Кембриджский Университет в начале 2023 года. Полгода исследования, 61 компания и 2900 сотрудников. Компании за это время приросли в выручке на 35% в среднем, прибыль выросла. С другой стороны, 70% работников перестали ощущать себя выгорающими, 40% отметили снижение стресса, желание уволиться ушло у 57% сотрудников. 92% компаний подтвердили, что сохранят такой режим и в дальнейшем.

Достаточно ёмкий эксперимент, чтобы говорить о действенности такого подхода для многих отраслей.

До этого подобные эксперименты в меньших объёмах и с тем же результатом проводились в США, Бельгии, Шотландии и Ирландии. А в Исландии по итогу такого проекта и вовсе на государственном уровне принят переход на четырёхдневную рабочую неделю.

### ***Надо работать меньше, чтобы работать лучше***

Что же будет, если прозрачно выстроенные процессы заменить на переработки с мультитазачностью, имея в итоге 120% загрузки? Об этом наглядно говорит Анита Такер с исследованием работы 22 медсестер в 8 госпиталях на протяжении почти 200 часов. У её исследования есть 2 принципиальных вывода:

 Медсёстры — настоящие профессионалы в решении проблем, потому что должны разруливать ситуации «вне должностных инструкций» раз в 1,5 часа. Они находили потерявшиеся вещи, договаривались о том, чтобы взять «в долг до поставки» дефицитные полотенца или лекарства, помогали в синхронизации врачей или заменяли сломанное оборудование взятым из другого помещения (ад для материально ответственных лиц). При этом не бежали к начальству по каждому вопросу и решали всё сами.

Отлично функционирующая система, ведь её загрузка - 120%? Увы, нет, об этом и говорит второй вывод Аниты Такер.

 Система работы медсестёр в силу их избыточной загруженности не имеет возможности самостоятельно развиваться и решать системные проблемы. Как выяснила Такер, даже если какая-то проблема повторяется ежедневно, никто не задумывается о том, чтобы её устранить. Одолжив полотенца до поставки, медсестра просто рождает новый дефицит в другом месте, а не решает проблему.

Или медсестра может 10 раз за 1 неделю искать потерявшиеся бирки, которые обычно вешают на новорождённых, но не поинтересуется, почему вообще новые бирки закупили большего размера, чем раньше.

### ***Перегрузка приводит к созданию костылей, а не устранению проблем***

Часто эта постоянно **высокая загрузка становится результатом оптимизаций "эффективных менеджеров"**.

Приходит такой эффективный менеджер и видит: на его участке 7 бухгалтеров, из которых по метрикам 5 человек работают с загрузкой в 80%, а ещё 2 дорогостоящих - с загрузкой в 50%. И локально оптимизирует 2 последних бухгалтеров, распределяя их загрузку между остальными, обеспечивая 100% загрузки. Но подходит время сдавать баланс, и выясняется, что собирать баланс некому: нет ни ресурсов, ни компетенций.

Или другая сторона оптимизаций. Происходит какой-то кризис, и возникает необходимость меняться, а у компании не находится резервов, чтобы просто отреагировать на него: все и так работали с загрузкой в 100%. Конечно, поначалу получается разрулить ситуацию за счёт переработок и выгорания сотрудника и выжигания его внутренних резервов. Вот только пару таких кризисов, и сотрудники уже ни на какие изменения оказываются не способны: ведь передышку "эффективные менеджеры" не дают. И компания превращается в неуправляемый снаряд. Ничем хорошим это не заканчивается.

**Если же компании предстоят серьёзные угрозы или планируются значительные изменения, лучше создать специальные резервы** - уменьшать загрузку сотрудников и отправить их заранее в отпуск. Потому у ключевых сотрудников, ответственных за важнейшие решения, должно быть достаточно свободного времени и ресурсов, чтобы решать проблему комплексно, а не устранять раз за разом последствия.

***Чем чаще и сильнее требуются изменения, тем большими резервами должны обладать компании***

В качестве положительного примера - Дэн Варменховен, который возглавлял компанию NetApp 19 лет. За это время он смог увеличить обороты с 15 миллионов долларов до 6 миллиардов. Этот успех был достигнут строго при наличии свободных и освобождённых от постоянной загрузки ресурсов – человеческих в первую очередь, самого Дэна и его ключевых менеджеров.

Дэн Варменховен в течение всего срока работы стремился вообще не заниматься какими-то текущими задачами, их он по возможности сразу же делегировал. Сам же он специально хранил себя свободным от рутины, чтобы погружаться в те задачи, в которых по его ощущениям он мог сделать что-то особенно ценное. Маркетинг, прямые продажи, инновации, финансы, складская деятельность, он многократно занимался каждой сферой бизнеса, чтобы найти новые возможности или угрозы. Он сознательно освобождал себя от любой рутины, чтобы постоянно держать свою голову открытой мыслям, находкам и решениям.

Благодаря этому NetApp смогла безболезненно пройти и пузырь доткомов, и последовавший за ним коллапс IT-отрасли, когда компания потеряла 70% своей клиентской базы всего за 1 год.

## Организация процессов

Хотя в предыдущем пункте я уже говорил про научную организацию труда Тейлора, этот блок тезисов уже раскрывает данный вопрос подробнее. И снова, речь идёт про основные правила и рекомендации, а не про все. Научная организация труда - весьма комплексная система знаний и не ограничивается только указанными.

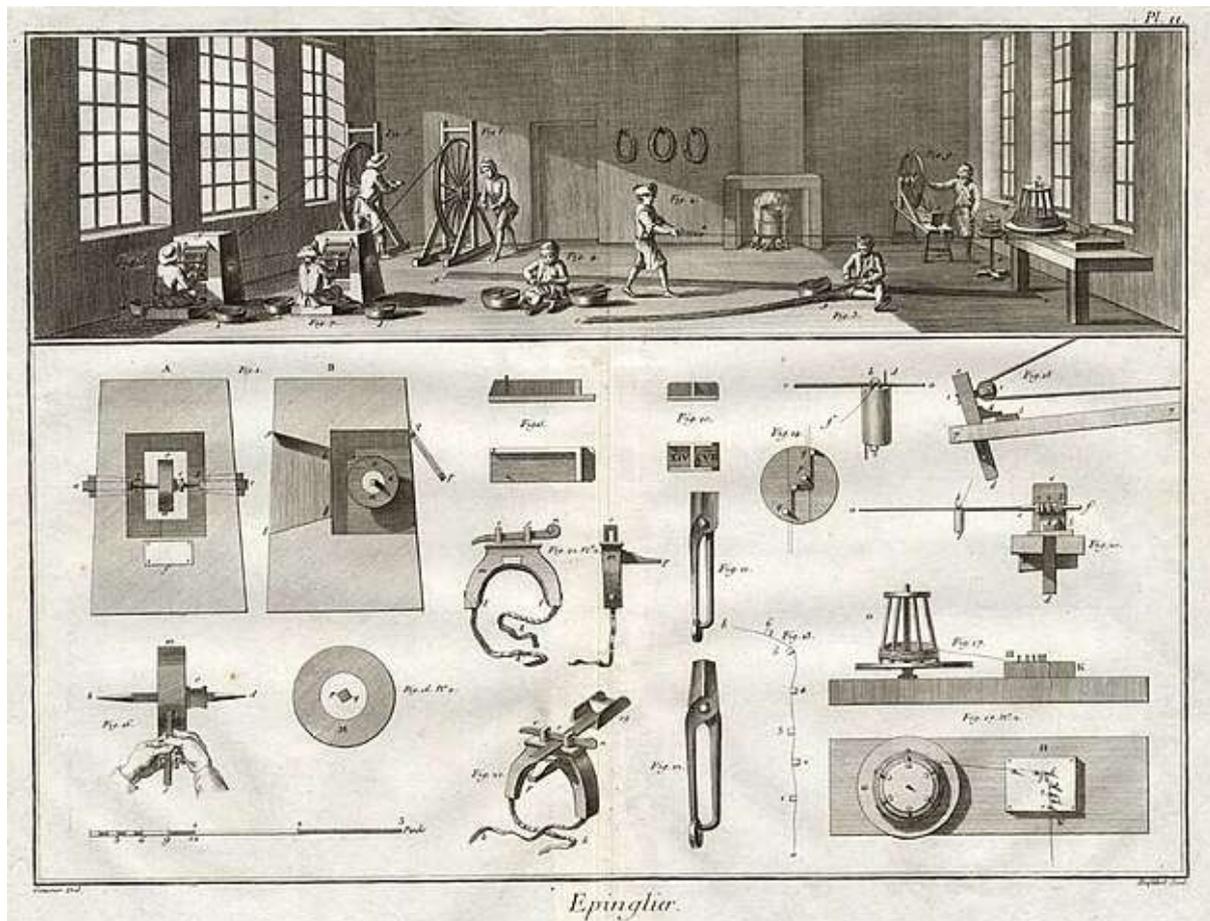
### **Решать организационные проблемы организацией, а не мотивацией**

Начнём с Адама Смита и его примера с булавками в первой главе «Исследования о природе и причинах богатства народов».

Работник с малым опытом может сделать до 20 булавок в день, если будет заниматься всем процессом целиком.

Но вы можете разделить производственный процесс на 18 операций и на них поставить 10 человек с таким же малым опытом. Каждый будет заниматься только небольшим спектром задач. И на выходе сможете получить 48 тысяч булавок в день. Что даёт нам 4,8 тысячи булавок в перерасчёте на сотрудника.

И для отдельного сотрудника детальная и вдумчивая организация увеличивает производительность труда в десятки и сотни раз в сравнении с сотрудником, закрывающим весь процесс в одиночку.



Тот самый завод по производству булавок с разделением труда

Как вы думаете, возможно ли каким-то образом замотивировать отдельного ремесленника так, чтобы он за день успевал сделать хотя бы 200 булавок в день? Или как-то можно замотивировать 5 работников, чтобы они работали за 10 человек, но выдавали в день совокупно те же 48 тысяч булавок? Никак нельзя. Эти 5 работников при самой лучшей мотивации вряд ли сделают даже 3-5 тысяч булавок на всех. Такая производительность труда, конечно, будет в разы лучше, чем у отдельного ремесленника, но и кратно уступать ситуации, когда число работников органично, и им не приходится постоянно прыгать с одной задачи на другую.

Ещё раз: **как бы вы не пытались заменить организацию мотивацией, не поможет.** Особенно – когда ваши сотрудники и так вынуждены работать «за себя и за Сашку» за двоих.

Так что сперва выстройте процессы, найдите подходящих сотрудников, обеспечьте им комфортные условия труда и прозрачную умеренную

мотивацию – и без всяких переработок и избыточного давления они вам будут выдавать результат с высочайшим уровнем производительности труда.

***Секрет высокой производительности труда всегда кроется в организации. В процессах, закреплении сфер ответственности, подходящих компетенциях и профилях сотрудников***

Мотивация может помочь, но она никогда не даст вам рост в 100% и более. А вдумчивая и бережливая организация процессов принесёт куда лучшие результаты.

И вот здесь, когда вы знаете, что:

- затраты на рабочую силу отличаются от зарплаты
- загрузка не означает эффективность
- в условной фабрике Смита 8 человек никогда не выйдут на уровень производительности труда, как у 10 человек, какая бы мотивация у них не была
- переработки не имеют долгосрочного эффекта, даже больше - очень быстро начинают уступать регулярной работе

Вы наверняка поймёте, **почему компаниям часто выгодней нанять дополнительно 2 человек и поднять фонд оплаты труда, чтобы на выходе производить больше и выигрывать в итоге.** Мы к этой теме ещё не раз вернёмся в книге с большим уровнем погружения.

## **Длительные циклы стабильной работы**

Мы теряем 15-20% времени в среднем из-за отвлечений и переключения внимания. А отдельные сотрудники или представители некоторых профессий - даже больше. Именно это установил немецкий аналитический центр  Next Work Innovation в 2021-22 годах. Почта, телефон, обращение коллег, посторонний шум, какая-то активность на заднем плане - что угодно может сбить концентрацию сотрудника и заставить его потратить лишнее время на повторное включение в задачу, а то и повторное её решение. И такие события происходят в среднем у работников 15 раз в час. Каждые 4 минуты!

 Профессор университета Калифорнии Глория Марк и вовсе установила, что после даже минутного отвлечения к решению сложной задачи человек может полноценно вернуться лишь спустя 20 с лишним минут!

Если вы хотите реально заняться продуктивностью сотрудников - забудьте про open space. Совсем. Организуйте перерывы в синхронизации корпоративной

почты. Разграничьте время, когда к сотрудникам могут обращаться другие, очно или по телефону. Дайте сотрудникам хотя бы 3 часа в день на работу без перерывов, и вы только на этом выиграете минимум 10%.

### *Отвлечения съедают до 40% производительности труда*

А ещё лучше - и вовсе **устроить 2-3 дня в неделю режим тишины, когда сотрудники уделяют внимание исключительно работе**: никаких совещаний, звонков и даже чатиков по работе. В 2022 году в  MIT Sloan Management Review опубликовали результаты исследования, которое показало, что производительность вырастала в эти дни на 60-75%.

Аналогичные результаты с режимом тишины были достигнуты ещё в 1999 году в  исследовании Harvard Business School. Но, видимо, тяга к open space и любви “потрещать” с сотрудниками по несколько раз каждый день у менеджмента неискоренимы, потому в ход практика не пошла.

### **Перерывы полезны**

Сотрудник должен работать постоянно. Он не должен болтать у кулера, ему компания не платит за праздные разговоры, он должен быть вовлечён в работу по 60 минут в час, достаточно и обеда. Это ещё одно распространённое заблуждение от эффективных менеджеров.

В действительности наилучшая производительность системы достигается, когда большинство, если не все её элементы оказываются локально неэффективными, загруженными едва ли на 60-90%, да ещё и регулярно простаивают. Именно эта практика обосновывается и в научной организации труда, и в японских кайдзенах с lean, и в теории ограничений. И в итоге подтверждается высочайшей производительностью труда.

 Исследование “Give me a break!” 2022 года в журнале PLOS one базируется на 22 различных экспериментах и напрямую говорит: перерывы в 10 минут каждый час с полным отвлечением от работы помогают от выгорания на работе. Причём после изнурительной работы, в которой сотруднику требовался высокий уровень концентрации, может понадобиться и больше времени.

### *Перерывы должны быть и в физической, и в умственной работе*

Это же отлично синхронизируется с тем, что **для сохранения своей свежести вовлечённые в сложные управленческие задачи сотрудники должны работать по 30 часов** (повторение - мать заикания, да). Просто для того, чтобы быть достаточно свежими, чтобы качественно решать различные задачи, а не идти по пути наименьшего сопротивления, как это делают многие медсёстры.

## Избегать "Open space"

Офисы по типу "Open space" создавались для развития коммуникаций и роста рабочего сотрудничества. Вот только по факту они в этих целях проваливаются.

Например, в 2018 году гарвардские учёные Итан Бернштейн и Стивен Тёрбан провели исследование в 2 компаниях, которые готовились перевести сотрудников из классического офиса в open space. Сотрудникам выдали социометрические бейджи, которые записывали перемещения и фиксировали, кто, с кем, как часто разговаривал.



Больше 7 лет сам отработал в открытом офисе. И никому не советую там работать.

Исследование показало, что после переезда личное общение в open space сократилось на 70%. Что хуже – испортилась и сплочённость коллектива, так как личные переговоры почти обнулились, ведь теперь их слышали все. А следом – и деловые обсуждения трансформировались в переписку по почте. Если подспудно нельзя обсудить политику, игры и футбол, зачем, вообще, общаться живьём? И ухудшение деловой атмосферы и результатов - как вишенка на этом торте.

Как крупные рабочие группы теряют в своей производительности труда, так и коммуникации и сотрудничество резко ухудшаются в компании по мере увеличения числа сотрудников в одном помещении.

*Хотите полноценной производительности труда, коммуникации и сотрудничества - отводите небольшим группам сотрудников отдельные кабинеты. И ставьте кулер в удобном для общения месте*

Но дело в Open space не только в коммуникациях, но ещё и в том, что вокруг постоянно что-то происходит.

## **Гибрид, офис и удалёнка**

В последние пару лет многие компании постарались вернуть своих сотрудников в офисы, причём часто - строго на полное время. Вот только 🍀 в 2022 года ISG выяснил ("The power of place"), что компании, которые инвестируют в гибридный формат работы, показывают рост выручки на 18,7%. И что оставшиеся в офисах компании имели падение выручки. Но это не кажется серьёзным: на удалёнку и гибрид смогли перейти компании, кто в первую очередь выиграл от пандемии и изоляции, так что сама по себе эта статистика не показательна

🍀 Но подоспело исследование LinkedIn: сотрудники на гибридном формате просто больше работают чистого времени, потому на 4% более продуктивны. Помните про дни тишины и длительные циклы работы, о которых вы могли прочитать буквально несколько пунктов назад? Речь именно про них

🍀 Впрочем, это касается в первую очередь сознательных и ответственных сотрудников. В Индии, например, данные "Working from Home, Worker Sorting and Development" говорят, что продуктивность дома на 18% ниже, чем в офисе. Но это опять же вопрос подбора: если вы нанимаете взрослых людей и относитесь к ним соответствующе, они отвечают вам дисциплиной и ответственностью

🍀 Даже если сотрудники теряют в режиме гибрида в продуктивности, надо учитывать и выгоды компании. По оценке Global Workplace Analytics, на каждом сотруднике США, работающем 50% времени на удалёнке, компании экономят более \$10 тысяч ежегодно. Так что даже небольшое снижение продуктивности может быть скомпенсировано прозрачной и ощутимой экономией на аренде и "печеньках".

*Гибрид - чаще всего выигрышная стратегия для компании*

И вот что ещё надо учитывать при выборе между работой в офисе и частичной или полной удалёнкой:

🍀 По данным Global Workplace Analytics сотрудники на удалёнке могут сэкономить от \$600 до \$6000 в год, что может восприниматься сотрудниками

как дополнительный бонус. И если они его теряют... Люди не любят терять то, что имеют

✿ 78% сотрудников в Великобритании нашли гибрид более комфортным для work-life баланса

✿ 47% сотрудников улучшили своё благополучие, получив возможность работать из дома, установила Организация экономического сотрудничества и развития

✿ Возможность удалёнки и гибрид повышает привлекательность работодателя в глазах кандидата при найме и упрощает поиск сотрудников

✿ За счёт уменьшения загрузки многие компании смогли перебраться в более комфортные офисы, что облегчило наём персонала по данным того же ISG

✿ Самый популярный формат офисов - open space - не только не повышает личное общение, наоборот, понижает его на 70% (Итан Бернштейн и Стивен Тёрбан, слишком наглядная статистика, чтобы не повторить)

✿ Люди в группе теряют в умении генерировать идеи ("Productivity Loss in Brainstorming Groups")

✿ По данным Envoy, 80% начальников, которые требовали работников вернуться в офисы в 2021-2023 годах, сожалеют об этом требовании и предпочли бы решить это иначе. А вот об этом детальней.

## Про возвращение в офис

А стоит ли, вообще, возвращать сотрудников в офис на 100% времени? Часто - под угрозой увольнения. Мол, есть сотрудник, есть офис, работайте у нас на глазах, а то мы вам не верим, не можем контролировать и ещё 100500 глупых поводов.

Почему глупых? Потому что исследование "Return-to-Office Mandates" 2024 года не обнаружило никакого позитивного влияния этого решения среди 137 компаний из S&P500. Никакого прироста производительности, а тем более - улучшения результатов.

Вместо этого упали настрой и мотивация сотрудников работать. А как вы наверняка помните, чем выше недовольство сотрудников работой сейчас, тем хуже дела у компании впоследствии.

Добавьте сюда, что компании ещё и потеряли часть квалифицированных сотрудников, которые отказались возвращаться в офис и перешли работать куда-то ещё. Это тоже сильно снижает шансы таких компаний на успешный успех.

Некоторые исследования подогревают желание руководителей вернуть сотрудников в офис громкими заявлениями о том, что и производительность на удалёнке падает, и итоговые результаты. Например, активно ссылаются на исследование “Work from Home & Productivity” 2021 года, в котором эти тезисы буквально прописаны в Abstract’e. Это одно из крупнейших исследований, которое охватило 10 тысяч ИТ-специалистов в азиатской сервисной компании.

Вот только в самом же исследовании есть такие любопытные цифры:

Процент выполненных задач: в офисе - 100,82%, на удалёнке - 100,3%

Рабочие часы: 44,71 против 49,03

Часы непосредственной работы: 34,49 против 32,73

То есть, **сотрудник непосредственно на работу дома тратит даже меньше времени, потому его реальная производительность выросла**. Но теперь на 70% выросли потери времени на созвоны, коммуникации, митинги, дейлики и прочую непродуктивную деятельность. А это значит, что уже задача менеджеров снизить непродуктивное время обратно до 10-11 часов, и это их вина в том, что у сотрудников “productivity fell by about 20%”.

Конечно, управлять удалёнными сотрудниками сложнее. Конечно, сложнее понимать, работают они с той стороны экрана или нет. Конечно, сложнее дёргать каждые 10 минут и осуществлять микроменеджмент. Но, если у вас сознательные сотрудники, которые в работе реализуют сильные стороны, если вы адекватно организовали им рабочий процесс, они будут работать на совесть, в третьей главе поговорим об этом очень подробно. И потому и кажется, что производительность труда падает. И по всем опросам, что российским, что западным она падает. Если это опросы - падает. Если замеры - падения нет или оно незначительно.

Так что привыкайте жить и организовывать работу в условиях удалёнки и гибрида. Это и выгодней для всех, и позволяет выходить на очень большой круг потенциальных работников и работодателей.

## Мотивация и зарплата

Никакая система мотивации и зарплата не поможет в фабрике Адама Смита 8 сотрудникам выдавать на выходе столько же булавок, сколько и 10 человек про прозрачной организации.

Разве что компания будет платить им столько, чтобы они смогли на эти деньги нанять ещё 2 сотрудников.

Вот только многие компании так и пытаются высокой мотивацией на KPI заливать свои организационные проблемы. Не надо так. А лучше всё-таки

решать организационные проблемы соответствующе. И вот что ещё стоит учитывать в вопросе мотивации и зарплаты.

### **Умеренная система поощрений работает лучше**

Есть у эффективных менеджеров такая привычка: любые промахи в организации и выстраивании процессов и проблемы в коммуникации решать с помощью высокой мотивации. Дал зарплату поменьше, а премию побольше - сотрудник радостно побежал причинять компании успешный успех. Якобы. В реальности как раз наоборот.

✿ Исследователи Женевского университета более века назад провели занятный эксперимент.

Сперва они обучили мышей выполнять некоторые упражнения. Затем - облизывать носик, чтобы получить каплю воды. И уже после изучали, как те способны выполнять разные задания в условиях разной мотивации.

В условиях сильной жажды мыши постоянно облизывали свой нос, их производительность труда была крайне низка. Гипермотивация приводила к избыточной стимуляции нейронов коры головного мозга, что ухудшало и координацию действий, и сфокусированность на упражнениях.

В условиях избытка воды сигналы к упражнениям рождались в мозгу мышей слишком слабые сигналы, хотя точность выполнения была наивысшей. И результаты были немногим лучше, чем при гипермотивации. И только при умеренной мотивации достигались самые лучшие результаты.

На людях такие эксперименты тоже проводятся, просто не формализуются как исследования. Потому для людей есть эмпирически установленный закон, закон Йеркса-Додсона: люди достигают наивысших результатов в условиях умеренной мотивации.

Буквально по классику. Деточка, все мы немного мыши, каждый из нас по-своему мышь.

***Высокая мотивация уступает умеренной. Сотрудник должен быть заинтересован в успехе, но не гореть этим, тогда он работает лучше всего***

И здесь стоит сказать о ещё одном негативном влиянии высокой мотивации. Множественные исследования (✿ ✿ ✿ Barrick's, 1989; Bacharach et al., 1991; Fogarty et al., 2000; Murtiasari, 2007; Dasgupta, 2012; Afrizal et al., 2014; Poniasih and Dewi, 2015; Tziner et al., 2015; Wibowo et al., 2015; Yo and Surya, 2015; Yuliastini and Putra, 2015; Purwanti and Triastity, 2017; Trisnawati et al., 2017) отчётливо говорят, что **сочетание высокой мотивации и удовлетворения от работы очень часто приводят к тому, что люди незаметно для себя доходят до критических**

**уровней выгорания**, вплоть до сложных форм депрессии, психических, психосоматических и прочих болезней.

Работники просто не ощущают, как перерабатывают, выгорают и доводят себя в итоге до истощения. Крайне характерная история для многих сотрудников стартапов и работающих на износ сотрудников ИТ.

Для бизнеса это буквально означает, что сотрудник в один момент фактически перестаёт работать и роняет свою производительность в разы, для многих случаев это критический риск, то самое проявление "bus-factor".

И серьёзно уменьшает этот риск пониженная мотивация в сочетании с удовлетворением от работы: сотрудник хорошо и качественно трудится, но не доводит себя до изнурения.

Добавлю к указанному следующие проблемы и сложности сильной индивидуальной мотивации:

! концентрирует внимание исполнителей и компании на краткосрочных целях

! провоцирует политические интриги, сговоры и подковёрную борьбу за ресурсы и зоны ответственности, когда достижение результатов подменяется умением расположить к себе руководство, чтобы те поставили подходящие метрики

! резко усиливает чувство несправедливости в случае, если часть сотрудников не согласны с существующей системой мотивации

! правда, для начала эти метрики ещё нужно верно подобрать, а это происходит крайне редко

! по итогу множественные исследования подтверждают, что фокус на индивидуальных заслугах вредит коллективной работе.

## **Высокая мотивация провоцирует на манипулирование KPI**

Системы индивидуального поощрения и премирования крайне популярны. Считается, что человек будет работать по полной, если его правильно замотивировать. И в этом есть следующие проблемы.

В физике есть замечательный эффект: наличие наблюдателя оказывает влияние на весь эксперимент. И если объяснить этот эффект на примере квантов и прочих частиц сложно, то на примере экономики - просто.

В менеджменте даже есть аналог: закон Гудхарта. **"Стоит мере стать целью, она перестаёт быть хорошей мерой"**. А если вы к этому добавите стимулирование, премирование и прочие плюшки, пиши пропало. Потому что как только исполнитель начинает уделять больше внимания каким-то KPI, то

начинает невольно или сознательно управлять этим показателем. Часто даже в ущерб целям. И чем больше этот индивидуальный бонус, **чем выше мотивация, тем чаще сотрудник будет манипулировать этой метрикой.**

В связи с этим вспоминают кейс, когда правительство Британской Индии начало бороться с кобрами и для этого ввело плату за сдачу мёртвых кобр. Так местное население начало разводить этих змей на забой.

***Высокая мотивация рождает желание манипулировать KPI и результатами***

В начале чемпионата мира по футболу в Катаре в 2022 году судьи буквально поняли пожелание организаторов, чтобы матчи длились подольше, а время компенсировалось по справедливости. К первым играм добавляли по 5-7 минут за тайм против обычных 2-3. Рекордсмен добавил целых 24 минуты к матчу.

Когда одного из судей спросили, почему добавляется так много времени, он ответил: "У нас повременная оплата". Пошутил, потому что у рефери всё-таки фиксированная оплата и не зависит от длительности игры.

Вот только если вы продумываете вашим сотрудникам очередную сложную систему мотивации, будьте готовы к тому, что они будут старательно манипулировать своей деятельностью ради получения KPI получше. А не ради результатов бизнеса. И футбольные матчи в вашей компании в самом деле будут длиться вдвое дольше обычного.

### **Система высокой мотивации легко порождает токсичную среду**

В Wells Fargo в один из дней выявили зависимость: наибольшую прибыль приносят те, кто пользуется наибольшим числом продуктов. Решили, что главная задача каждого продавца - увеличивать число продаваемых услуг. И поставили чёткий KPI: 80% клиентов должны уходить из банка с 4 продуктами или более.

 Первым делом руководство банка поставило высочайшую мотивацию в зависимости от того, как много сотрудники продают по 4 и больше продуктов клиентам

 Отслеживание результатов региональными директорами проводилось по 4 раза в день

 Худших сотрудников стало нормально публично высмеивать

 "Консультирование" при продаже заменили на "штурм величия" (going for great)

✏️ Повсеместно развесили сопутствующие военные и агрессивно звучащие слоганы.

Как на это отреагировали сотрудники?

✏️ Стало совершенно нормальным всё: навязывание, формирование пакетов услуг. Всё, лишь бы число продуктов у клиента было побольше. Компания стала токсична в отношении своих клиентов.

✏️ Сотрудники бесцеремонно впаривали клиентам продукты, подсовывали в стопку документов на подпись договора с прочими платными и не очень продуктами. А то и сами стали подделывать подписи и открывать ушедшим клиентам вторые счета или даже выкупали им за свой счёт простые страховки. Лишь бы у того в итоге было 4 продукта! Всё ради KPI!

✏️ Повсеместно вовсе стали отказывать клиентам, которые приходили за единственными продуктами. Даже если те всё равно были прибыльны для банка.

Руководство банка своими действиями создало условия, в которых на сотрудников оказывалось огромное давление. Работники перерабатывали по 80 часов в неделю, испытывали жуткие перегрузки и выгорание. Руководство на голубом глазу продолжало рассказывать, что они команда. Что они за этику. За лидерство. За людей.

За 5 лет Wells Fargo в итоге открыл 1.5 миллиона фальшивых счетов и выпустил 500 тысяч карточек без ведома клиентов. Банк был оштрафован за такие действия на 4 миллиарда долларов. Wells Fargo уволил 5300 работников, совершавших эти противоправные действия. Часть руководства ушло только под давлением ФРС. На рыночную капитализацию скандал не повлиял.

***Хотите токсичной атмосферы в коллективе? Введите систему высокой мотивации***

Хью Томпсон-младший 16 марта 1968 года стал свидетелем того, как американские войска расстреливали мирных жителей вьетнамской деревни Сонгми. Вмешался и спас 11 фермеров и 1 ребёнка. Ему угрожали, но Хью "повезло" быть пилотом разведывательного вертолёта OH-23, потому он мог сделать это при поддержке своего экипажа и лёгкого пулемёта за спиной.

За этот поступок Хью хотели отправить под трибунал как предателя. Угрожали. Он проигнорировал и подал рапорт о произошедшем. Снова угрожали. Но показания Хью в итоге позволили запретить карательные рейды против мирного населения Вьетнама.

Иными словами, получается такая ситуация. У Хью помимо непосредственных задач были Устав и Присяга. И в своём решении он пошёл против них, потому

рисковал получить за своё самоуправство уголовное преследование и длительный срок. Для рядового сотрудника ситуация куда проще. Если он не выполняет преступные распоряжения своего руководства, ему грозит в худшем случае увольнение. Но если он их всё-таки реализовывает, то он рискует получить уголовный срок. То есть, **если у боевого лётчика при всех рисках нашлись основания вмешаться в преступную деятельность его коллег, то у сотрудника не должно быть проблем с тем, чтобы отказаться выполнять различные действия, нарушающие законы.**

***В умеренной мотивации, внятной организации и атмосфере заботливости и бережливости и достигаются самые лучшие результаты***

Что подчеркну по итогу этого кейса с Wells Fargo:

♥ Если вы работник - лучше покинуть компанию с токсичной культурой, чем нарушить границы и законы. Во всём мире жёсткий дефицит сотрудников, и он постоянно усиливается, а преступление - всегда преступление. Мало кто из нас находится под присягой, как Хью, а это значит, что нарушать законы мы не обязаны даже по прямому распоряжению. И самое важное: виноваты будете только вы сами, руководство отмажется в 99% случаев.

♥ Если вы руководство - умеренная мотивация выигрывает у высокой в долгосрочной перспективе. Избыточное давление очень быстро выжигает работников и убивает их производительность. Это относится и к переработкам, и к микроменеджменту, и к мультизадачности. Во всём мире дефицит сотрудников, а хорошие результаты могут быть достигнуты внятной организацией и бережливым отношением к работникам. Без того, чтобы они принимали решения переступать черту и совершать противоправные действия. И именно вы в первую очередь ответственны за то, какая атмосфера в компании, как выгорают ваши сотрудники и какую дичь творят.

И напоследок. Вся эта гонка Wells Fargo за KPI была зря. И дело даже не в последовавшем за судебным разбирательством иском. Фокус на «продажи 4 и более продуктов на клиента» не привёл к росту выручки, а прибыль даже снизилась.

То есть, компания Wells Fargo сделала ставку на такой набор KPI, который в итоге не приводил к улучшению экономики. **Не любая метрика является драйвером успеха.**

Число приобретаемых продуктов было индикатором, но не определяло итоговую экономику потребителя. Принесёт ли клиент прибыль или убытки - упиралось в его изначальное желание активно пользоваться банковскими продуктами. Потому даже если пассивно настроенному клиенту продавали

много услуг, он от этого много прибыли приносить не начинал. Вот если бы банк мог повысить активность клиента - это бы принесло свои плоды.

***Высокая мотивация провоцирует на определённое поведение, не всегда конструктивное и полезное для бизнеса***

С другой стороны **сложной мотивацией** обычно пытаются устранить огрехи в процессах. Вот только чаще всего это только создаёт возможности для конфликтов интересов и создаёт дополнительные стимулы для манипуляций. Например, медицинские препараты до старта продаж должны пройти несколько уровней тестирования, в том числе на добровольцах. Чем дольше подопытный участвует в программе, тем больше он получает денег.

Это и рождает конфликт интересов. У подопытного возникает соблазн умолчать о негативных побочных эффектах, чтобы получить всю сумму. Исследования одобряют продукт, продукт выходит на рынок и часто обнуляет выход других, более подходящих и безопасных продуктов. Или сильно замедляет их разработку и продвижение. Ведь лучшее - враг хорошего, а на представленный готовыми решениями рынок новому, даже на голову превосходящему конкурентов продукту выходить крайне проблематично.

Так изъян в архитектуре или логике медицинской системы поощряет выпуск не самых лучших и даже угрожающих жизни препаратов.

### **Добавьте коллективной мотивации к индивидуальной**

Я не сторонник индивидуальной мотивации. Начиная с того, что высокая мотивация в принципе работает хуже умеренной в 99% случаев.

И потому мне крайне импонирует подход в методологии «scrum»: в нём запрещено измерять индивидуальную производительность. Есть командная Velocity - она и измеряется: сколько работы команда может выполнить за определённые промежутки времени.

***Коллективная мотивация может быть полезней индивидуальной***

Потому что стоит влезть в индивидуальные метрики, как тут же пропадёт обмен опытом, помощь и командная работа как класс. Ибо мало кто станет отвлекаться на кого-то ещё, если теперь под ударом будет твоя производительность труда. И в этом каждый сам за себя, а победители в долгой перспективе будут где-то за пределами компании.

Так что, если вы хотите именно командной работы - берите пример со скрама, добавляйте групповую мотивацию к индивидуальной.

Исследования на эту тему высказываются довольно аккуратно, но в целом сходятся: **если вам в работе важно командное взаимодействие, прозрачность и соучастие, то коллективная мотивация или её связка с индивидуальной будет предпочтительней.**

И сравнительно бесполезной привязка к групповым результатам будет только для структур, где выстроены по агентскому принципу, когда каждый работает максимально независимо от остальных. “Выдали пистолет, вот и кручусь”.

***Никакая зарплата и премия не заменит работу с сотрудником, потребность в бережливом управлении и выстроенных процессах***

В одной статье наткнулся на вопрос: почему спортсмен идёт к тренеру с запросом о развитии, а сотрудник - не идёт. Нюанс в том, что и те, и другие одинаково не идут. И сотрудники, и спортсмены с сопоставимой вероятностью творят дичь или, наоборот, развиваются. В футболе легко можно наблюдать сотни случаев, когда топовый спортсмен сливал свою карьеру или забивал на развитие из-за отсутствия мотивации, а то и позволял публично критиковать тренера и команду. От Роналдиньо с Азаром и до Роналду с Лукаку - примеров полно.

О чём это говорит: когда в команде руководитель с сотрудником получают миллионы долларов в год, а клуб может держать в штате отдельного психолога, а то и несколько, даже в этих случаях проблемы коммуникаций, координации и мотивации остаются.

***Даже высокая зарплата не компенсирует дефицита работы с сотрудником по настройке его поведения, рабочего профиля и координации его деятельность***

P.S. Берут лояльных и спортивных, а требуют - как с умных.

## Резюме

Люди в своём абсолютном большинстве хотят приходить на работу и приносить пользу. То, что с ними происходит в компании, в первую очередь определяется тем, как всё организует руководство.

Bloomberg недавно подсчитал, что более 40% офисных работников по всему миру чувствуют выгорание на работе. И значительная часть проблем с выгоранием связана в первую очередь с плохой организацией труда, с проблемами в понимании основ экономики, с верой в корпоративную культуру, open space и прочих домовых и так далее.

Вылезаящие из-за этого проблемы руководство пытается решить за счёт давления, повышенной мотивации, микроменеджмента и так далее. Вот только на выходе получают выгорающих людей, низкую производительность труда и отвратительные финансовые результаты.

Как же добиться этой хорошей организации и производительности труда?

- Производительность труда в первую очередь определяется организацией труда. Вдумчивое выстраивание процессов и рабочих функций даст многократно больший эффект, чем любая самая продуманная мотивация.
- Существует большое число управленческих инструментов и подходов, которые очень сильно влияют на результаты компании в долгосрочной перспективе. Как бы управление компанией только через ФОТ не казалось удобным, это исключительно ситуационный локальный инструмент.
- Компетенции (и резервы) для любой компании очень важны. Особенно ключевые.
- Высокая зарплата привлекает отличные и уникальные компетенции, обеспечивает строгую дисциплину и низкий уровень потерь. На выходе это чаще всего приводит к улучшению результатов и относительному снижению расходов.
- Корпоративная культура - гигиенический фактор, уповать на неё и заниматься тимбилдингом результатов почти не даст.
- Цените профессионализм и готовность работы на благо компании выше лояльности.
- В хорошо выстроенных процессах производительность труда высока. И это не зависит ни от страновой, ни от национальной черты.
- Учитесь доверять людям. Доверие обходится выгоднее контроля.
- Прибегайте к микроменеджменту исключительно как к локальному ситуативному инструменту, а не регулярной практике.
- Делите функционально рабочие коллективы на небольшие взаимодействующие группы в 3-7 человек.
- И старайтесь эти группы рассаживать по отдельным кабинетам. Open space не работает.
- Из количества появляется качество. Позволяйте людям экспериментировать и ошибаться - и это поможет их собственному росту и долгосрочному успеху.

- Хотите хорошего отношения к клиентам со стороны работников? Относитесь сами к ним хорошо. И избегайте избыточного давления и токсичной атмосферы - они непродуктивны и разрушительны.
- Подбирайте людей под ваш стиль организации бизнеса.
- Обеспечение высокой производительности труда и ответственности сотрудника - комплексная и стратегически важная ежедневная задача.
- Встраивать регулярные перерывы на отдых в рабочий процесс и отказаться от мысли, что "отдых – это просто смена рабочей деятельности". Отдых – это отдых, а не новые задачи
- Сократить рабочую загрузку для сотрудников, принимающих ключевые решения
- Формировать резервы сил у сотрудников перед лицом угроз или изменений
- Выстраивать простые общие системы мотивации
- Мотивация сотрудника должна быть умеренной
- Индивидуальная мотивация убивает командную работу и рождает токсичность.

Отдельно ещё стоит остановиться на таком моменте: любой инструмент имеет свои сильные стороны и ограничения. И это относится и к тому, что я рекомендую. Ибо они тоже не универсальные решения на все времена.

Вот что метко заметил по этому поводу семиотик Николай Поселягин: "Многие из ошибок, которые здесь выделены, - микроменеджмент, премии, ФОТ и т.д. - сами по себе могут быть неплохими и даже полезными, если применять их локально и только там, где они действительно требуются.

А ошибками они становятся тогда, когда люди начинают воспринимать их как панацею от всех болезней и применять бездумно. Мол, раз уж молоток помогает, когда им гвозди забиваешь, то давай его везде использовать: и кашу из него варить, и стекла им мыть.

Получается такое когнитивное искажение, когда люди находят удобное локальное решение, а потом применяют его как универсальное и удивляются, почему оно вдруг не работает и никто не доволен."

## Глава 3. Строим систему

Мы заботимся о людях, продукте и прибыли – именно в таком порядке

*Джим Барксдейл.*

Наполеон был апологетом бережливого отношения к солдатам. Без шуток. Заботился о них, о провианте, об отдыхе. Не жалел времени и сил, чтобы овладеть сердцами солдат, проводил время с ними и в бою, и на отдыхе. Много времени уделял их подготовке, дисциплине, тактической грамотности и даже автономности. Это позволяло, например, его офицерам на лету перестраивать строй в зависимости от боевых условий.

Наполеон говорил, что каждый его солдат имеет в ранце жезл маршала. И в самом деле, многие его полководцы вышли из солдат. Потому в бонапартистских полках всегда царил очень хорошая атмосфера, а дезертирства практически не было, что было уникально для того времени.

И поэтому кажется логичным, что его лучшие полки сразу после одного боя могли совершить многочасовой переход, вступить в другой бой, чтобы создать численное превосходство и в сочетании с эффектом неожиданности перевернуть ситуацию в пользу Наполеона.

Впрочем, каждый раз французским войскам противостояли австрийцы. Австрийские войска поняли идею заботы о солдатах слишком буквально, потому в сражениях дрались неохотно, даже инертно, резкие какие-то контратаки или удары резервов были для них неведомы. Оттого и били их все. Если без шуток, то это было отражением пассивной и даже откровенно трусливой политики императора Австрии Франца I.

И совершенно логичным в таких условиях был приказ командующего австрийской армии Михаэля фон Меласа, который после перехода к городу Лекко в 1799 году вместо удара по французам дал своим солдатам сутки отдыха, потому что те в походе попали под дождь.

Забота о сотрудниках важна. Очень важна. И даже выгодна компаниям. Но в критически важные моменты порой нужно собраться и приложить максимум сил за короткое время. Потому что **главная цель заботы о сотрудниках - долгосрочный успех компании. И чем лучше забота, тем вероятней будут подвиги в духе лучших полков Наполеона. В дополнение к отличной работе в остальное время.**

То есть, цель всей этой книги - не начать заботиться о людях просто в силу гуманизма или иных причин, а помочь компании добиться долгосрочного успеха и развиваться дальше.

Мы с вами 110 тысяч знаков разбирали самые разные нюансы лидерства и организации с точки зрения того, как с их помощью добиться одновременно, чтобы сотрудник работал продуктивно длительное время и при этом не выгорал. Простое следование этим правилам уже может принести много пользы компаниям, руководителям и их сотрудникам.

И теперь мы с вами приступим к тому, как же **все эти правила выстроить в единую систему**, как их связать между собой, чтобы все эти вопросы лидерства и организации увязать в одну большую систему.

И самый простой способ начать воплощать эту систему в жизнь - найти какую-то проблему.

Ваш сотрудник вдруг стал хуже работать? Больше ошибается? Переносит сроки окончания работы? Дерзит в ответ? Или, наоборот, воспринимает всё отстранённо? Или какой-то департамент вдруг начал проявлять недружелюбность к остальным или серьёзно просаживается в метриках? Пошёл резкий рост увольнений?

Или же вы разобрались с какими-то горящими проблемами и хотите улучшить организацию своих процессов и начинаете их рассматривать их один за другим. И на что теперь смотреть, что изучать?

Разобраться с этим поможет детская считалочка:

*Нет настроения,  
Не вижу смысла,  
Нет механизмов  
И подготовки,  
Не вижу морковки.*

Это как раз те 5 ключевых аспектов бережливого управления, которые и формируют единую систему.

Вкратце по каждой строке:

 **Нет настроения:** речь идёт о внутреннем состоянии сотрудника. Не выгорел ли он? Достаточно ли работа его мотивирует? Не подавляет ли его система управления?

 **Не вижу смысла:** понимает ли сотрудник, что он строит храм, а не просто таскает кирпичи, если использовать набившую оскомину притчу? Видит ли работник, к чему приводит его труд? Или считает его бредовым и бесполезным?

 **Нет механизмов:** обеспечен ли сотрудник в работе организационно? Выстроены ли процессы? Устойчивы ли они? Или сотруднику постоянно приходится изобретать велосипеды и разбирать Авгиевы конюшни, чтобы

устранить проблемы? На что больше похожа его работа - на приятную прогулку по солнечному парку? Или на то, что "приходится ехать на велосипеде, когда всё вокруг горит, когда велосипед горит, и ты горишь, и ты в аду", а компания не только не тушит и не помогает, наоборот, подливает бензина в огонь?

 **Нет подготовки:** достаточен ли уровень обучения и знаний у сотрудника, чтобы справляться с текущими технологиями, практиками и подходами? Или его нужно отправить куда-то профильно поучиться? Или уже стоит привлечь к его обучению коллег и преподавателей?

 **Не вижу морковки:** устраивает ли сотрудника его работа в денежном плане? Может, он понял, что получает ниже рынка или меньше коллеги, а делает больше? Или думает, что делает больше? Или же поставлен слишком амбициозный план, и возможное премирование кажется прекрасным слишком жестоким "далёком"?

Если последовательно подойти к анализу проблем, процессов и сотрудников, вы быстрее разберётесь, как помочь ему работать лучше и получать при этом больше удовольствия. И до конфликта и выгорания доводить не обязательно, выяснить статус каждого сотрудника можно уже сейчас.

Все эти 5 элементов зависят друг от друга и влияют в ответ, так что некоторые тезисы будут пересекаться, но каждый раз я буду их демонстрировать разными примерами или исследованиями.

И теперь по каждому пункту пройдемся детально.

## Глава 3.1. Батарейка сотрудника

Начнём с первой строчки детского стихотворения. «Нет настроения».

В этой главе мы с вами рассмотрим, что такое батарейка сотрудника, как руководитель и компания влияют на неё и как - могут управлять её зарядом. После этого расскажу, чем вредит выгорание и низкий уровень батарейки, и сколько это стоит.

Затем пройдемся по 7 техникам, которые помогут диагностировать, как повысить ту самую внутреннюю мотивацию сотрудника, чтобы он лучше работал, больше вовлекался. Или как минимум - хотя бы обеспечить, чтобы он не проваливался из-за работы в выгорание на долгосрочной перспективе.

И рассмотрим некоторые прочие аспекты, которые важны для управления батарейкой сотрудника.

Но сперва очень важно остановиться на одном очень важном аспекте, который очень помогает бережливому управлению людьми.

## Люди доброжелательны

Милтон Эриксон - один из выдающихся специалистов XX века в области гипноза и краткосрочной психотерапии. В 17 лет заболел полиомиелитом, который его на несколько лет парализовал. После длительной работы над собой и своим телом Милтон подробно занялся психологией и разными формами гипноза и терапии.

Но самое важное сейчас для нас сквозь призму конфликтов и организации - следующие 5 принципов, которые относятся к каждому человеку:

♥ **С каждым человеком всё окей.** Как бы мы не воспринимали человека со стороны: "глупым, смешным, нелепым, странненьким" и так далее, всем будет лучше воспринимать человека в балансе, который обращён в своё будущее. И как бы этот человек не вёл себя странно и "неправильно", содержательно будет считать, что каждый из вас в порядке, и каждый из вас окей

♥ **Каждый человек позитивен и совершает свои поступки с хорошими намерениями.** Ваш подчинённый скандалит? Может, он просто хочет спокойно и плодотворно трудиться, а не постоянно отвлекаться. Коллега устраивает интриги? Может, он хочет заполучить какие-то нужные для его работы ресурсы, но не знает иных способов? Шеф творит дичь? Может, он пытается достичь сложной цели, но не понимает, как?

♥ **Человек каждый раз делает самый лучший выбор** из возможных в данный момент. Не всегда этот выбор выдержан. Не всегда имеется достаточно данных. Не всегда получается совладать с внутренними демонами и когнитивными ошибками. Но каждый сделанный выбор лучший. И конфликт или проблема в компаниях часто может быть разрешена тем, чтобы вернуться к каким-то выборам и помочь принять новое решение. А для этого нужно дать или новые вводные, или новое прочтение, или даже новые условия.

♥ **Изменения неотвратимы.** Любой конфликт, столкновение и даже сотрудничество ведёт к изменениям. И от каждого участника зависит, будут ли они позитивными и под общим контролем, или через сопротивление и боль.

♥ **У каждого человека есть необходимые ресурсы** или есть возможность собрать необходимые ресурсы для плодотворного сотрудничества.

Вот эти 5 принципов Милтона Эриксона в моей трактовке - отличный старт для разрешения выстраивания взаимоотношений в компаниях, разрешения корпоративных споров и ведения работы. Потому что вера в добросовестность и осознанность оппонента заставляет задуматься, почему же он так себя ведёт и каких хороших целей добивается, равно как снимает большую часть барьеров между сторонами конфликта.

Эти 5 принципов очень важны для понимания идей бережливого управления. И больше всего вопросов и сомнений вызывает пункт №2, на нём остановлюсь отдельно.

### *Люди доброжелательны*

Самый сложный к принятию тезис. Его основная идея в том, что люди в своей натуре настроены на позитив и сотрудничество. Это может меняться, если человек оказывается в сильном стрессе, выгорел или загнан в угол обстоятельствами. Но в целом - всё равно хочет творить добро и приносить пользу.

И даже в современных условиях с учётом всех кризисов и сложностей, при всех проблемах в компании и падающих на сотрудников проблемах, люди всё равно очень позитивно относятся к работе.

И потому вот вам подтверждающее исследование.

Если бы нас попросили оценить, сколько людей довольны своей работой, мы бы в среднем назвали 50% или хуже. Исследование "The Job Satisfaction Paradox" как раз и поставило своей целью понять, а сколько же работников на самом деле удовлетворены своей работой. И получили весьма высокую цифру:

♥ 34% оказались очень довольны

♥ 47% - достаточно довольны

♥ 12% - скорее неудовлетворены

♥ 6% - совсем недовольны

То есть, более 80% работников вполне себе довольны своей работой. И только у 6% совсем большие трудности.

А это значит, что **минимум 80% работников должны и к работе, и к коллегам относиться вполне себе благожелательно и позитивно.**

Кроме их шефа. Ведь, как известно, люди приходят в компанию, а уходят от начальника.

Замечу, что наибольший негатив в исследовании вызван низкой зарплатой и сверхурочной работой, которую нормально не компенсируют, то есть, даже с этими 20% недовольных можно и нужно работать.

## Что такое «батарейка» сотрудника

Внутри каждого из нас есть "батарейка" - запас сил и энергии, который позволяет нам выполнять те или иные действия. Когда запасы на нуле, работать не хочется и не особенно получается. Когда батарейка заряжена, наоборот, хочется двигать горы, а сложные задачи решаются легко.

### *Глава 3.1. Батарейка сотрудника*

Создала концепцию "батарейки" Анна Обухова, в интернете есть несколько хороших видео и конспектов её лекций. Всё очень доступным языком и понятно. Я же здесь ограничусь общими вводными.

Наш внутренний заряд и способность выполнять различные активности постоянно меняется. Провели выматывающую и бесполезную встречу - сожгли энергию. Поболтали у кулера с новой коллегой - пополнили. Получили немотивированный нагоняй от шефа - приуныли. Наоборот, услышали одобрение - восстали из пепла.

В итоге наша внутренняя батарейка может меняться от "нет сил встать с кровати" до "уже бегу двигать горы".



Разные стадии заряда человеческой батарейки

Вся соль заключается в том, что наш заряд может меняться не только от того, что мы делаем, но и от того, как и в каких условиях. И что за это получаем. В этом и кроется возможность для руководителя влиять на батарейку сотрудника - заряжать её или, наоборот, стремительно обнулять.

## **Как руководитель может управлять батарейкой сотрудника**

Когда заходит речь про мотивацию сотрудников и их желание причинять пользу родной компании, чаще всего говорят про  **премирование**. Садятся совместно с финансистами и рисуют сложные системы мотивации, чтобы сотрудник был максимально заточен на результат. - избыточно фокусируются только на одном из факторов управления "батарейкой" работника. В первой главе мы уже говорили, что избыточная мотивация не приносит высокой отдачи в далёкой перспективе.

В этом разделе - обратим внимание на то, что многие регулярно упускают из виду остальные факторы управления батарейкой. И очень зря. Если брать итоговый настрой работника причинять пользу, стоит держать в голове и следующие истории:

 **регулярное управляющее воздействие**. Поставьте над любящим автономность человеком руководителя, склонного к постоянному микроменеджменту. Или, наоборот, организуйте "координатора" там, где все привыкли к приказам и однозначным распоряжениям. Добавьте политику и непонятную грызню в общение с прямолинейным и честным сотрудником. Поощряйте культуру похвалы и показного героизма там, где работники - скромные и спокойные люди. Что вы получите? Раздражение, демотивацию, стресс и пониженное желание работать. Вся эта история является отражением прямого и непосредственного влияния руководства на сотрудника. И хотя она и является самой управляемой, её чаще всего игнорируют. Крайне сложно отказаться от любимого микроменеджмента и политики, даже там, где это откровенно травмирует людей. Кажется логичным и простым в такой ситуации совет подбирать себе людей под стиль руководства, чтобы сотрудникам было комфортно находиться в создаваемой менеджером среде, но и эта мысль для многих оказывается неожиданной.

 **нефинансовая мотивация**. Условия работы, социализация, возможность реализовывать свои потребности и устремления прямо на рабочем месте, креативность, влияние - все они так или иначе влияют на желание и настрой сотрудника выполнять свои обязанности. Если человек сидит в комфорте, занимается любимым делом чаще, чем нелюбимым, ходит обедать и обсуждать всякие интересные темы с приятными ему коллегами, он и работать будет лучше. Это управляемая история, которая вполне себе находится в зоне

влияния руководителя, хотя для некоторых решений уже приходится прибегать к высшему менеджменту или даже собственникам.

♥ **накопленный ранее опыт работы в компании.** Сотрудник может вернуться к регулярной работе после завершения сложного проекта. Он мог несколько месяцев до этого регулярно перерабатывать. Работника могли обмануть. Или ему недавно выдали неожиданную премию, повысили и дали дополнительный отпуск. Этим тоже можно управлять, но уже куда сложнее. Разве что надо держать в голове, что негатив хранится в памяти людей сильно дольше, а потому и влияет на батарейку сотрудника куда сильнее.

♥ **"достижимый извне" заряд сотрудника.** Если у вашего работника двое маленьких детей, проблемы в семье, болезни и стресс, на работу он будет приходить уставшим. И наоборот, если сотрудник нашёл баланс в жизни, у него хватает и на увлечения, и на семью, он умеет ловить от жизни кайф, на работе он будет полон сил, желания всё менять и двигать.

Вы можете спросить меня, почему я до сих пор не называю в списке влияющих на батарейку сотрудника факторов ♥ **зарплату**. Нюанс в том, что зарплата – это гигиенический фактор, она может повредить мотивации, если сотрудник получает меньше того, что он считает адекватной компенсацией за свой труд. Вот только мотивировать она не может. Человек быстро привыкает к любому росту зарплаты, и её влияние резко нивелируется.

### ***Компания и руководитель очень сильно влияют на батарейку сотрудника***

На выходе получаем ситуацию, когда к изначальной, "внешней" батарейке сотрудника добавляется влияние положительных факторов и убавляется - отрицательных. Что получается? Получается собственный рабочий заряд сотрудника прямо сейчас на конкретной работе.

## **Как руководитель влияет на батарейку сотрудника**

Возьмём 2 примера.

📌 В первом случае у нас здоровый, умный и деятельный работник. Он умеет жить и получать удовольствие, способен получать энергию извне. И вот представьте, такой сотрудник оказывается на работе, где:

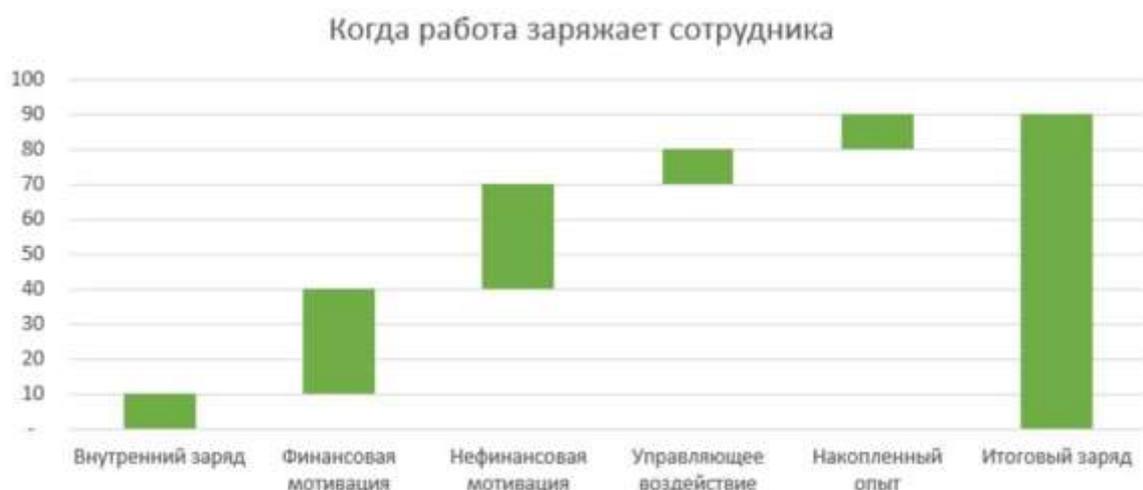
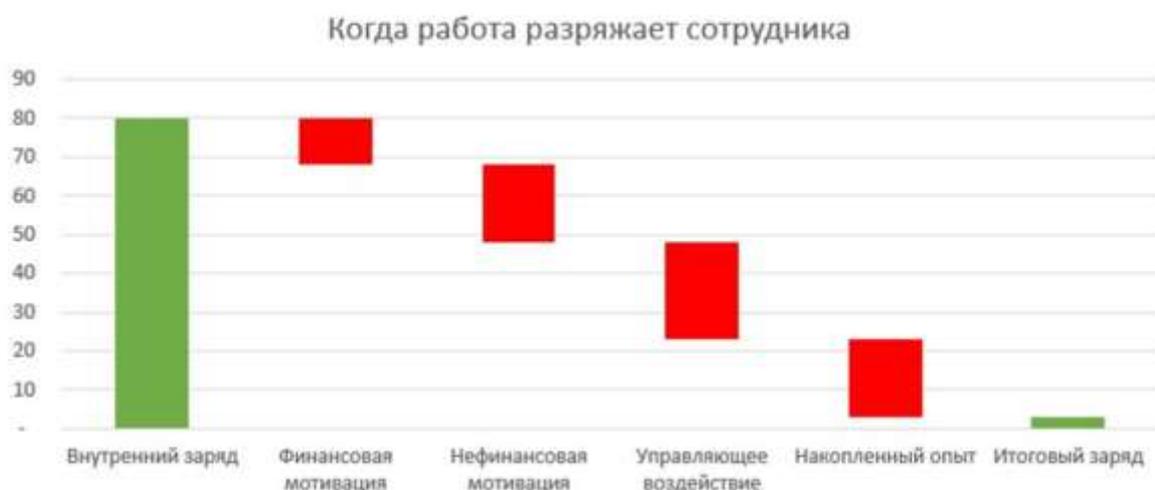
- 🔪 мало платят
- 🔪 компания сразу после принятия им предложения о работе переехала куда-то «в край географии», поэтому приходится добираться по 2 часа в одну сторону
- 🔪 сама работа скучна и не мотивирует

✂ по работе регулярно приходится задерживаться "до бесконечности" из-за непонятных вечерних планёрок, которые любит генеральный директор

✂ цели компании вызывают раздражение, а не вдохновляют

✂ так ещё и работодатель - дикий политикан, врёт и уже обманул с премией.

Что вы получите на выходе? Грустного уставшего человека, который даже своей простой работе при всём своём изначальном заряде не может отдаваться её в полной степени. Такой сотрудник уйдёт при первой же возможности. Что хуже - часто его непосредственный руководитель в уходе будет винить в первую очередь кадры, которые в очередной раз не могут найти ему адекватного и добросовестного исполнителя.



2 описанных примера наглядно

А во втором случае отец семейства, у которого полгода назад родился третий ребёнок за 6 лет, они живут в скромной двушке с неадекватными соседями. Вот только на работе у него такая картина:

- ♥ хорошая премия регулярно по делу
- ♥ с коллегами можно регулярно проводить время вместе, например, играть в футбол, компания в этом помогает
- ♥ добротный офис в центре, куда удобно добираться
- ♥ шеф, хоть и шутит как извозчик, но очень ценит, наставляет и помогает, подкидывает задачки на вырост
- ♥ и этот профессиональный рост ощущается и выражается в улучшении навыков и способности решать новые и всё более сложные задачи
- ♥ адекватно платят и отправляют в отпуск
- ♥ есть возможность периодически работать на удалёнке и нет требований к обязательному просиживанию штанов

Такой сотрудник в итоге **на работу будет приходить "отдыхать" и заряжать батарейку, и при этом ударно будет трудиться**, потому что это будет его лучшим отпуском 🟢. Работник за выполнением своих обязанностей будет набираться сил и позитива, вершить великие дела и двигать горы. А кадры будут приписывать себе заслугу в том, что они привели в компанию такого восхитительного сотрудника.

Я бы сказал, что это случаи из жизненного пути двух моих бывших коллег. Но в действительности вы сами в разное время могли оказаться на месте обоих. И ощутить, как по-разному компания может помогать сотрудникам в их желании причинять ей пользу. Или, наоборот, всячески этому мешать.

Потому что люди хотят приходить на работу и качественно выполнять её. То, что с ними там происходит, чаще всего — это результат работы самой компании. Человек приходит в компанию, а уходит — от начальника.

***Человек всегда будет стремиться туда, где его батарейка заряжается***

А теперь посмотрите на эту ситуацию с другой стороны. Один сотрудник приходит трудиться с отвращением, а другой - с радостью. Кто из них быстрее уйдёт из компании? И быстро ли вы найдёте ему замену? А не будет ли следующий в таких же условиях так же депрессивно подавленным и низко производительным?

Потому не проще перестроить работу первого сотрудника уже сейчас таким образом, чтобы на работе батарейка сотрудника хотя бы не разряжалась?

Чтобы он уже сейчас приносил вам за те же деньги больше результата. И при уходе не менял работу по принципу "да куда угодно, можно даже на меньшие деньги, лишь бы спокойней", а уже искал что-то получше. Или, как в случае второго сотрудника - сильно получше.

Когда я на Хабре и Пикабу повесил публикацию про вред оптимизации ФОТ с одной из мыслей, что компании начать повышать зарплаты, мне полетели комментарии: "Неужели нет другого выхода? Неоткуда повышать зарплаты". Вот и ответ. Ради комфортной и хорошей работы люди очень часто готовы не уходить на бОльшие деньги и могут отлично работать за меньшие.

Это помимо того, что замотивированный сотрудник с заряженной батареей в принципе приносит компании на выходе больше, чем подавленный.

Никто не идёт на работу с желанием ощутить себя там глупым, токсичным, некомпетентным и бесполезным. **Мы от работы хотим другого: приносить пользу, вносить свой вклад и чувствовать собственную важность.** И в том числе мы хотим чувствовать психологическую безопасность.

***Если работа заряжает сотрудника, он отвечает ударным трудом, ростом производительности и даже ростом лояльности***

Уточню. У каждого из нас энергетический баланс примерно одинаковый, 2000-3000 килокалорий в сутки. И наша батарейка в данном случае - не про расходующий запас энергии, а про способность организма продуктивно её расходовать. Потому что остальная часть батарейки будет тратиться на переживания, борьбу со стрессом, задачи в бэклоге и так далее.

И в таком смысле "заряд батарейки в 30%" буквально означает, что только 30% из всей направленной на задачу энергии будут эффективно использованы, а остальные - просто потеряны. А у другого человека "заряд" будет 80%, он растратит всего 20% и в сравнении с первым будет образцом работоспособности и активности. И 2 человека потратят одну и ту же энергию, но один человек выжмет центнер в несколько подходов, а другой - едва поднимет гриф от штанги.

Так и у одного руководителя одни и те же сотрудники будут двигать горы, а у другого - кое-как выполнять базовые задачи и постоянно бегать курить и пить кофе. И что будут делать ваши сотрудники - во многом зависит именно от вас.

## **Сколько стоит выгорание**

Выгорание - одна из самых распространённых проблем современной экономики. Не просто так эта тема встречает самый живой отклик на конференциях, в обсуждениях и в публикациях.

### ***Глава 3.1. Батарейка сотрудника***

✏ По оценкам опроса “Work and Wellbeing Survey” Американской ассоциации психологов 2021 года, 60% испытывают негативное ментальное или физическое влияние из-за работы, 26% потеряли интерес, 32% сказали про эмоциональное опустошение

✏ Mental Health UK в 2021 году получил схожие цифры: 46% сталкиваются с высоким уровнем стресса, 20% не могут с этим уровнем справиться

✏ Qualtrics в 2020 году по итогу опроса работников в 26 странах выяснил: 79% работников работают на грани или даже за гранью возможной нагрузки

И эта тенденция только усиливается.

✏ Gallup’s в 2023 году опубликовал исследование “State of the Global Workplace”: 44% сотрудников испытывают высокие уровни стресса на ежедневной основе. Для сравнения: в 2012 году было 36%.

✏ О росте проблемы говорит даже Google: в 2023 году “признаки выгорания” искали на 24% чаще, чем в 2020 году.

Здесь стоит отметить, что в целом ряде случаев вы даже человека с клинической формой депрессии не сможете выявить. Просто потому, что социальная мимикрия - один из первых навыков, который у многих при выгорании возникает. Добавьте к этому, что мы в принципе к другим людям не особенно внимательны, и вы получите ситуацию, что многие близкие людей с глубокой депрессии могут не знать об их проблеме годами. Вплоть до их роскомнадзора.

Мы же все прекрасно видим, что люди в разных стадиях выгорания продолжают приходить в офисы или подключаться онлайн, работать, даже шутить и поддерживать разговор. Может, проблема переоценена и на работу никак не влияет?

И множественные исследования чётко говорят: даже если человек может ходить на работу, улыбаться и даже социально мимикрировать, даже малые стадии выгорания бьют по его работоспособности.

Выделяются **3 ключевых влияния выгорания на результаты труда:**

✏ падение производительности труда

✏ ухудшение качества принимаемых решений, из-за чего чаще происходят прямые потери или впоследствии их приходится дорабатывать и даже переделывать

✏ повышение текучести кадров.

Есть и многие другие изменения в компаниях, которые в исследованиях обычно не изучаются, но упоминаются: рост токсичности атмосферы или даже

наращивание конфликтности, ухудшение сотрудничества и потеря коммуникаций, снижение вовлечения сотрудников и другие.

Каждый этот фактор в итоге роняет результативность сотрудника. Нюанс в том, что представители разных профессий, отраслей и даже стран отличаются по метрикам.

Например, низкоквалифицированные сотрудники на выгорание очень быстро голосуют ногами и отвечают быстрой сменой работы и у них каждые 10% выгорания повышают в среднем текучесть кадров на 6-8%. А у высококвалифицированных сотрудников - нет такой практики, и они на каждые 10% выгорания отвечают ростом текучести кадров всего на 1,5-2,5%.

***Выгорание - всегда потеря денег. Чем дальше, тем больше***

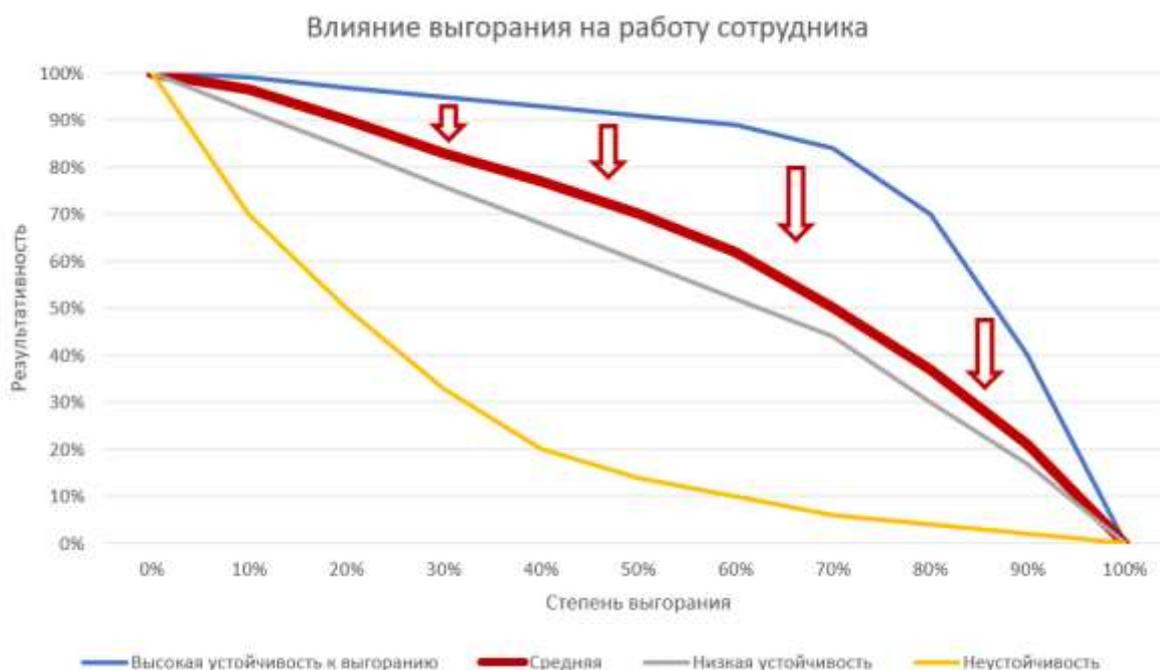
По этой теме отмечу вот что: в ИТ-отрасли традиционно высокий уровень текучести кадров. Один из самых высоких в экономике. И не может ли быть это **свидетельством высокого уровня выгорания среди ИТ-специалистов всех уровней?** Объясняется легко: постоянный запрос на образование и работу с новыми технологиями, отсутствие отработанных практик перехода в тимлиды, постоянные дедлайны и пожары. Не просто так тема выгорания в ИТ очень сильно котируется.

Что ещё хочу добавить. Даже самый устойчивый к стрессу сотрудник при длительном нахождении в условиях выгорания начинает “ронять” свою результативность, даже если степень его напряжения не увеличивается. Просто в силу того, что человек находится в условиях, когда он не успевает достаточно восстанавливаться. И чем больше уровень выгорания, тем быстрее ухудшаются его результаты (красные стрелки на графике).

И потому для компании будет в итоге намного выгоднее в перспективе даже 6 месяцев отправить или даже выгнать выгоревшего сотрудника в отпуск, чтобы тот отдохнул и вернулся обратно.

И, конечно же, по мере приближения к предельным уровням выгорания, результативность сотрудника падает ещё сильнее.

Ситуация осложняется тем, что **у выгоревшего руководителя очень быстро и сотрудники становятся “зомби”**. Если человек для себя не может создать баланс усилий и отдыха, то с вероятностью 99%, для сотрудников он тоже не создаст.



У меня в начале октября 2024 года был доклад на одной из конференций по теме “Сколько стоит выгорание ИТ-руководителя”. И получалось, что для уровня выгорания в 55% по самым оптимистичным оценкам его департамент работал с итоговой результативностью в 60%. То есть, терял минимум 40% прямого результата из-за выгорания. Для ИТ-компании это может выливаться в десятки % от выручки.

Например, для ИТ-компании в том кейсе с конференции **выгоревший всего на 55% ИТ-директор при выручке компании в 100 миллионов рублей обошелся минимум в 20 миллионов рублей** прямых и косвенных потерь. Из-за плохих решений, падения производительности, важности переделывать или дорабатывать впоследствии и повышенной текучести кадров. Каждый год.

## Как измерить выгорание?

Есть множество различных способов, помимо указанного в матрице “стресс-мотивация”, например:

- Оценка выгорания К. Маслач и С. Джексон, MBI/ПВ
- Быстрая оценка выгорания. Маслач и Лейтер
- Ольденбургский опросник профессионального выгорания, OVI
- Копенгагенский опросник выгорания, CBI
- Шкала удовлетворения базовых психологических потребностей, BPNSS

- Индекс профессионального удовлетворения, PFI и многие другие

Остаётся, конечно, проблема, что наши представления о себе и своём состоянии отличаются от реального положения дел, но это лучше, чем ничего.

### **Чем осложняется борьба с выгоранием?**

Главная проблема в том, что **выгорание сотрудников чаще всего - результат работы именно самой компании**: из-за плохой организации процессов, глупого и неумелого управления, изменений правил и требований, обмана и так далее.

Вот только вместо того, чтобы заботиться о сотрудниках и наводить порядок, компании предпочитают отправлять тех самостоятельно заниматься эмоциональной гигиеной, спортом, отдыхом. Неудивительно, что McKinsey в одном из исследований установил: сотрудники в 80% случаев самостоятельно заботятся о своём ментальном и физическом здоровье. При этом в 67% случаев работодатель не оказывает никакой поддержки, хотя и является главным источником стресса и проблем.

Другая проблема в том, что компании не любят признавать эту проблему, наоборот, заявляют о том, что они заботятся о сотрудниках - так поступают 71% по оценке McKinsey. Вот только с этим соглашаются всего 27% сотрудников.

Что намного хуже: сотрудники не могут обратиться к компании с этой проблемой, потому что очень часто им из-за этого становится только хуже. Mental Health America, FlexJobs выявили ужасающие факты: выгоревший сотрудник только в 21% случаев мог безопасно поговорить с HR, а в 56% случаев эта попытка приводила к проблемам у работника.

***Большинство компаний доводят сотрудников до выгорания, бросают их на произвол судьбы в борьбе с этой проблемой и даже наказывают за попытку обратиться за помощью***

И в качестве дополнения: Американская ассоциация психологов установила, что перевод на удалёнку только ухудшает наши шансы выявить выгорание у сотрудников до 27%.

Вот только расплачивается за это всё в том числе и компания. Когда её сотрудники хуже работают, больше ошибаются и чаще меняют работу.

И чтобы этого не происходило, рассмотрим, как можно выявить, за счёт чего улучшить состояние батарейки сотрудника, чтобы работа её заряжала, а он отвечал на это производительностью, качественными решениями и позитивный настрой.

## 7 техник к улучшению заряда батарейки

Изначально я писал про то, как выявить выгорание и, что важно, устранить вызывающие его факторы. Без потери сотрудником производительности труда, а то и с его приростом. Но для нас важно не только спасти важных сотрудников, кто находится на грани выгорания, но и дать больше стимулов сотрудникам в целом работать лучше.

**То есть, сперва спасаем людей от выгорания.**

**Затем выводим людей в зону максимально заряженной батарейки, чтобы они плодотворно трудились.**

Эти 7 техник несколько пересекаются и говорят об одном и том же, но с разных сторон. Эти подходы будут очень полезны как для руководителя, так и для его сотрудников. Хотя многие факторы и находятся в зоне ответственности руководителя и компании, улучшение батарейки и рост производительности труда - хороший аргумент, чтобы обосновать необходимость бережливого управления людьми.

И, опять же, сам руководитель тоже должен быть заинтересован в том, чтобы не просто избежать умеренного выгорания, ведь он своим состоянием влияет на сотрудников и уже их производительность. Но и в том, чтобы вывести себя в высокопродуктивную зону, где он бы смог себя при этом отлично чувствовать.

Давайте же рассмотрим 7 подходов в порядке от самых быстрых результатов к длительной серьёзной работе.

И ключевой здесь нюанс, что вы можете взять только парочку этих техник, получить быстрый результат и ограничиться ими. Применять все 7 подходов сразу может быть избыточным. Потому я предлагаю вам рассмотреть все и взять те, которые вы понимаете лучше всего. И разве что первую я настоятельно рекомендую всем - как минимум для экспресс-теста проблемы. Потому-то её я и снабжаю самым подробным комментарием по рекомендациям.

### **Матрица “стресс-мотивация”**

Первым делом нам **нужно оценить масштаб бедствия** наиболее быстрым способом. Для этого подхода мы возьмём 2 типа инструментов.

Во-первых, это будут различные шкалы стрессов. Такие тесты оценивают, насколько события в нашей жизни повлияли на наше психологическое и физическое здоровье. Я в этой сфере не специалист, потому доверяю выбору

Анны Обуховой, которая специализируется на этом, и советую по её примеру всем шкалу стресса Холмса и Раге.

Во-вторых, это различные тесты на соответствие мотивационного профиля работы и сотрудника. Они показывают, насколько человеческие потребности удовлетворяются при выполнении им своих обязанностей. Рекомендую [тест от Школы менеджмента "Стратоплан"](#). Он куда понятнее и логичнее, показывает, сколько "мотивационных денег" получает сотрудник, когда вкладывает своё время и усилия в рабочий процесс.

Попросите ваших сотрудников пройти эти тесты. В итоге вы получите 2 значения по шкале стресса и по шкале мотивации.

Рисуем график: по каждой из осей - результаты теста. И отмечаем, кто куда попадает, и что с этим делать. На следующей за текстом схеме представлены 5 ключевых для понимания этого несложного графика квадратов. Что же это за квадраты и каковы рекомендации для ключевых сотрудников в каждом из них?



Если отразить сотрудников на этом графике, можно наглядно увидеть, с чем ассоциируется у них работа

1. "Не на своём месте". Низкий уровень стресса и слабая удовлетворённость от работы. Если такой сотрудник ещё и получает не выше рынка, высок риск, что он уйдёт.

**Рекомендации:** дать ему более интересные и подходящие под его мотивационные запроса задачи

2. "Депрессия". Высокий уровень стресса и отсутствие интереса к работе. Работа сотрудника не устраивает, но сил на переход просто не находится. Главная проблема в том, что по внешним признакам можно не понять, что сотрудник находится в этом квадрате. Ведь социальная мимикрия под нейтрального сотрудника - один из самых распространённых навыков в таких случаях. Да и высокие и удовлетворительные результаты вовсе не говорят о том, что сотруднику работа нравится то, чем он занимается.

**Рекомендации:** снимать с сотрудника связанные со стрессом задачи, давать ему больше времени на отдых, отправить в отпуск и предоставить более подходящие для его интересов обязанности.

3. "Выгорание". Высокая мотивация в сочетании с переработками и стрессом приводят к тому, что человек, который ещё вчера пахал как лошадь, активно двигал свой участок и хотел прогресса, вдруг начинает барахлить, а его взгляд "стекленеет". Характерная история для многих сотрудников стартапов и участников интенсивных краткосрочных проектов.

**Рекомендации:** отправьте человека отдыхать, снимите с него стрессовые задачи, дайте отдышаться, и он с удовольствием будет и дальше жечь напалмом.

4. "Горы переверну". Идеальный квадрат для тех, кто в вашей компании является лидером изменений или резервом на случай различных неприятных историй: работа нравится, а стресса нет.

**Рекомендации:** за счёт управляемой загрузки качественно улучшать входящие в его сферу ответственности участки, запускать в компании различные сложные проекты, но не забывать давать передышки. В идеале такие сотрудники должны периодически уходить в зону "5", но обязательно оттуда возвращаться, иначе могут быстро провалиться к "выгоревшим".

5. "Рабочая лошадка". Есть такое понятие "в потоке": когда уровень сложности задач соответствует уровню заинтересованности. В данном случае интересная работа сочетается с определённым стрессом, а сотрудник способен качественно выполнять сложные задачи и периодически привлекаться к различным краткосрочным проектам.

**Рекомендации:** держать баланс стресса и загрузки, по возможности ключевых сотрудников отправлять в квадрат "4", развивать их умение отдыхать и противостоять стрессу.

Некоторые замечания к схеме:

1. Рекомендации ситуационны и описывают модель сферического коня в вакууме. В определённых ситуациях мои рекомендации будут нежелательны или даже вредить
2. Для анализа можно добавить несколько прочих факторов: уровень зарплаты, критичность сотрудника для бизнеса, потенциал его развития, возможность его замены и так далее
3. Самое главное, что вы должны вынести из этого пункта: понимание, в каком статусе находятся ваши сотрудники, и что им и компании угрожает
4. Остальные 6 техник помогут в том, как снять с человека избыточный стресс и повысить его мотивацию.

Логично, что на следующем этапе перед нами стоит задача реорганизовать отдельные функции, процессы и сферы ответственности таким образом, чтобы указанные риски перешли в управляемую зону, а сотрудники - могли не только избежать выгорания, но и заряжаться на работе в процессе выполнения ими различных задач.

#### **Организационно:**

♥ сперва мы выделяем критично важных сотрудников и тех, кто находится в наиболее критической ситуации. В первую очередь мы работаем именно с ними.

К сожалению, как финансист, я должен озвучить, что с выгоревшими сотрудниками компании может быть проще и дешевле расстаться, чем заниматься длительной терапией по восстановлению их батарейки и ожидать, когда их уровень производительности труда и умения решать проблемы выйдет на ожидаемый уровень. Даже если это касается руководства. Особенно если это касается топ-менеджмента, включая генерального директора. Только помните, что в выгорании этих людей скорее всего виновата компания, руководство и их неспособность бережливо организовать процессы и работу.

♥ затем мы смотрим, какие задачи с сотрудников можно снять, что упростить, где снизить требования, что выкинуть или хотя бы поставить на паузу. Здесь наша задача - серьёзно пройтись по функциям, особенно по тем, что выполняются для других подразделений - насколько их можно упростить, выкинуть избыточную отчётность, лишние встречи, презентации, внутренние проекты и так далее.

♥ поднимаем тесты, которые заполняли сотрудники на первом шаге и смотрим, какого рода задачи их мотивируют в первую очередь. Проверяем, можем ли мы перераспределить задачи таким образом, чтобы каждый занимался подходящим ему по мотивации делом.

♥ заодно перестраиваем процессы таким образом, чтобы у сотрудников не возникало избыточного числа одновременно активных задач и отвлечений - разводим их по времени, дням недели, сотрудникам и так далее

♥ решаем вопрос, как можно уменьшить степень вовлечения руководителя в регулярные процессы, чтобы сотрудники были максимально автономными, без микроменеджмента. "Если вы подберёте на работу взрослых людей и будете относиться к ним соответствующе, они и работать будут как взрослые люди".

♥ нанимаем. Нанимаем людей, чтобы закрыть функции, оставшиеся без внимания. В долгосрочной перспективе это дешевле, чем опять размазывать задачи по сотрудникам и перегружать их.

♥ смотрим, что из условий труда можно улучшить быстро и без вреда для рабочих процессов: поздние митинги, работа строго в офисе, рассадка, открытость и честность в общении с сотрудниками и так далее.

### **Мотивационно:**

♥ смотрим, какую стратегию в мотивации каждого ключевого сотрудника лучше предпринимать: от обратной связи и до распределения функций

♥ решаем, какие вкусные задачки и кому из сотрудников можно подкинуть, чтобы добавить интереса к работе

♥ изучаем, можно ли кому-то из критически важных сотрудников поднять зарплату или организовать премию

♥ решаем, когда можно отправить сотрудников хотя бы в короткие отпуска

На выходе для сотрудников с помощью этих мер создаётся "поток": снижается нагрузка, снимается ряд демотиваторов и добавляется мотивация, так поверх этого накладывается и эффект Хоторна, когда сотрудника мотивирует уже сам факт того, что он стал в центре внимания.

Тот же Эффект Хоторна обязывает нас, чтобы мы проводили замеры для сотрудника хотя бы пару раз в год и в принципе мониторили состояние наших сотрудников.

### **Что ещё важно учесть.**

**Эта техника - одна из двух, когда сотрудник способен соврать** - в части оценки выгорания. Он может бояться раскрыть правду, чтобы его не уволили. Да и наши представления о себе могут сильно отличаться от реальности, а людей с низким уровнем саморефлексии очень много.

Соответственно, если вы ограничитесь только этой техникой, вы можете упустить большой пласт возможностей.

Компании же важно не только, чтобы сотрудник просто не выгорал. Компании важно, чтобы он при этом работал в удовольствие и отвечал повышенной производительностью труда.

И потому при проведении этого теста можно смело говорить, что сотрудник может исказить картину, потому что боится, не доверяет и так далее, но в следующих техниках - в общих интересах быть честным, потому что ответы на них не должны ставить сотрудника под угрозу.

И, конечно, **чем выше уровень доверия, тем лучше все эти техники работают.** И тем лучше работает регулярный мониторинг. Но даже один полугодовой цикл бережливого управления людьми, когда они будут видеть реальную заботу руководителей, уже должен эту проблему частично снять.

## Оценка потока

Следующий подход. Теперь мы с вами будем изучать, насколько сложность задач соответствует компетенциям сотрудника.

В психологии есть понятие "потока" - длительное состояние, когда человек максимально вовлечён в какую-то деятельность, событие, эмоцию. В научной организации труда есть схожее понятие - зона оптимальной продуктивности, когда сотрудник вовлечён в работу, получает от неё удовольствие и в долгосрочной перспективе показывает свои наилучшие результаты при сохранении работоспособности.

🍀 **Состояние потока** наблюдается, когда есть определённый паритет между сложностью задания и наличием у человека компетенций.

Если же этот паритет нарушается в сторону повышения сложности, мы входим в ❤️ **зону роста**: задачи требуют повышенной концентрации, напряжения усилий, частично даже помощи и поддержки. Это серьёзные, но вполне себе реальные для достижения задачи.

Дальше с повышением сложности идёт 🔪 **зона выгорания**, и длительное нахождение сотрудника в ней чревато печальными последствиями, включая сложные формы депрессии.

С другой стороны, от зоны комфорта у нас сперва идёт ❤️ **зона покоя**: такой работой можно заниматься долго, она не приносит нам каких-то эмоций, не отнимает сил, и уж точно не вгоняет в тоску. Подходящее место, чтобы восстанавливать силы после сложных проектов и перед серьёзными нагрузками.

 **Зона скуки** - брат-близнец зоны выгорания, встречается в корпоративном мире почти так же часто, как выгорание, это следствие избыточного превышения компетенций над сложностью.

Мы все знаем про выгорание от стресса. Большие нагрузки, постоянные переработки, хронические дедлайны, разные и постоянные проблемы. И вот, мы устаём и выгораем. Но есть и другая сторона выгорания: от скуки. В 2022 году Высшая Школа экономика даже выяснила, что половина россиян считают свою квалификацию избыточной для работы. И вот как раз в таких случаях, когда работник:

-  постоянно решает тривиальные задачи,
-  почти не сталкивается с чем-то новым или необычным, но
-  так же вынужден плотно этим заниматься без возможности переключений
-  а то и перерабатывает,

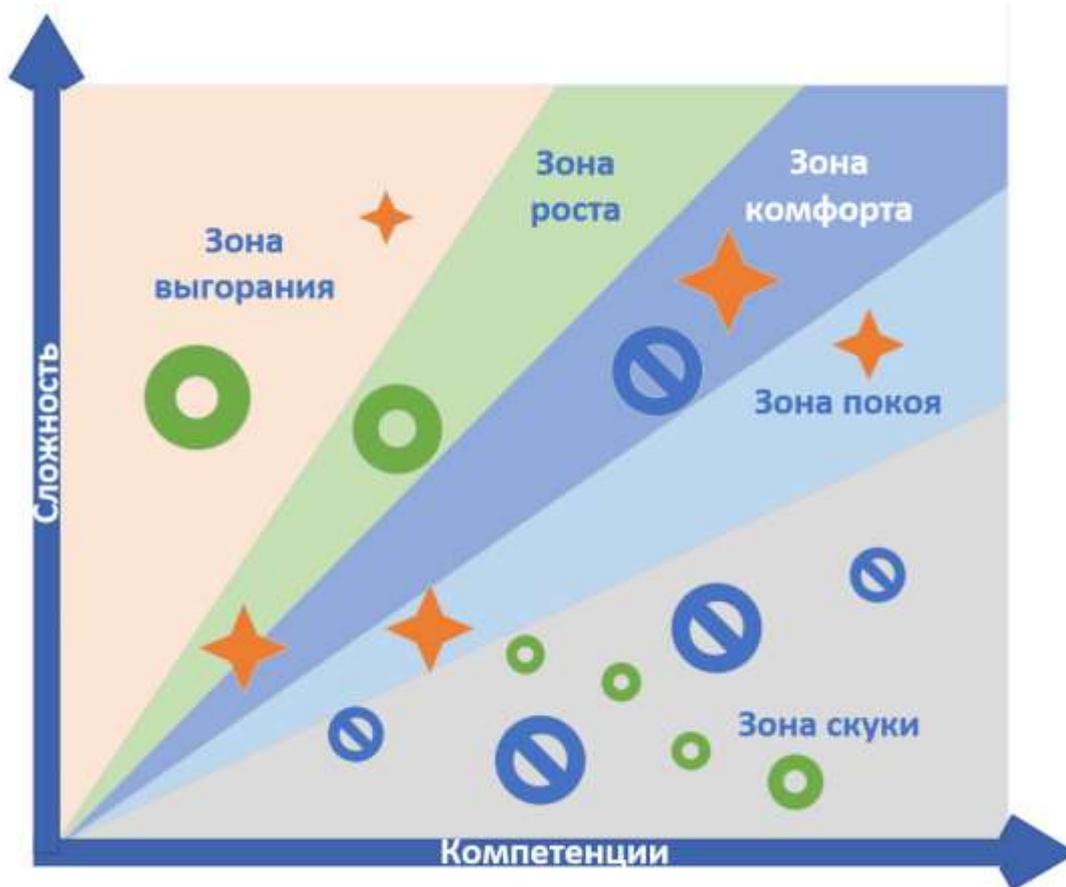
вот в таких случаях и говорят о выгорании от скуки, которое ничуть не менее разрушительное. Скуки, которая точно так же подталкивает людей к перееданию, потреблению алкоголя и формированию остальных видов зависимостей, повышения готовности к риску, адреналину и прочим нежелательным и для человека, и для бизнеса вещам.

***Выгорание от скуки - такая же большая и частая проблема, как и выгорание от стресса***

**Для бизнеса выгодно, если сотрудники находятся в зоне оптимальной продуктивности.** И чтобы понять, как же поместить работника в неё, можно рассматривать ситуацию по частям. То есть, мы берём задачи сотрудника, выбираем самые крупные и/или значительные, а затем при непосредственном участии сотрудника смотрит, в какую зону какая попала.

На представленной схеме я представил, как 3 разных сотрудника (Синий, Зелёный и Оранжевый) могли бы расставить свои задачи по матрице сложность - наличие компетенций.

И получилась такая картина:



🔪 Зелёный явно движется в сторону выгорания - две большие задачи находятся в интенсивной зоне, а скучный хвост ничего не балансирует

🔪 Синий, наоборот, преимущественно скучает — это сотрудник с явно избыточными компетенциями

♥ Оранжевый имеет серьёзную просадку в компетенциях в одной из задач, но она сравнительно незначительна, в целом его загрузка довольно хорошо сбалансирована.

И в таком структурированном виде поиск баланса, состояния ресурса и потока у каждого понятен. Зелёному нужно отказаться от задачи в зоне выгорания, Синему - добавить что-то более сложного; возможно, стоит просто поменять часть задач между ними. А с Оранжевым всё в порядке, разве что можно разобраться, почему высококвалифицированный сотрудник одновременно отвечает и за сложные, и за простые задачи.

### Анализ компетентности

Теперь мы возьмём цикл осознанности-компетентности Альберта Бандуры. Вкратце его идея в следующем. Мы в своём профессионализме проходим следующий круг:

### Глава 3.1. Батарейка сотрудника

**1 Неосознанная Некомпетентность.** Когда человек не умеет как следует делать работу, но даже не понимает этого. Ему кажется, что задача проста, понятна, а учебников и технологий не требуется. Тот самый синдром Даннинга-Крюгера, когда каждый из нас специалист в медицине, футболе, политике, менеджменте и так далее

**2 осознанная Некомпетентность.** Человек понимает, что ранее он работал "без базы", без необходимых знаний и умений. И приходит к тому, что ему требуется обучение

**3 осознанная компетентность.** Человек знает правила, нормы, логику, условия и может качественно работать

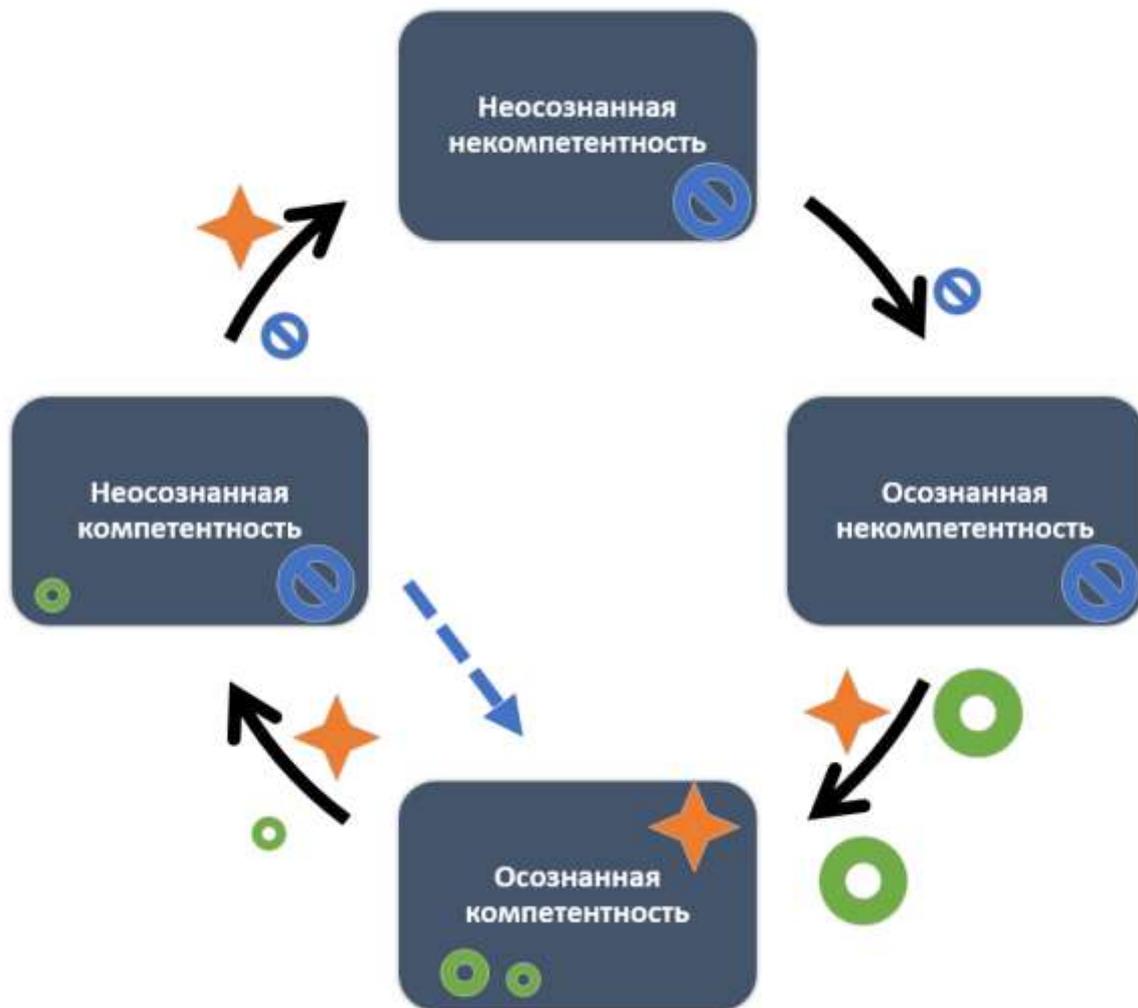
**4 Неосознанная компетентность.** Опыт уже настолько значителен, что даже в новых условиях и при дефиците информации человек может работать "на автомате" или по интуиции. Если это проходит очень долго, технологии развиваются, программа "сбивается", а человек снова выходит на уровень неосознанной некомпетентности: когда он может выполнять работу, но уже не делает это "как следует" и не понимает этого.

Чем я хочу этот подход обогатить.

**☘ промежуточные состояния тоже важны.** Потому что дистанция между статусами может длиться долго. Например, от осознанной некомпетентности до компетентности может пройти и несколько часов, и месяц, и несколько лет

**☘ должно быть обратное движение от неосознанной компетентности к осознанной** - синяя прерывистая стрелка. И она должна проходить с помощью регулярной проверки знаний, новых задач или программы обучения, аттестаций, общения с коллегами, изучения новых исследований, инструментов или фреймворков и так далее

**☘ в работе наши знания и умения могут сильно отличаться в разложении по задачам.** Например, Доктор Ватсон оценил, что Шерлок Холмс на высочайшем уровне знает химию, уголовную хронику, законы, фехтует и играет на скрипке. Но при этом ботанику, геологию и анатомию - ограниченно. А в литературе, философии и астрономии - и вовсе никаких знаний нет. Это значит, что выдающийся детектив не может быть представлен одной точкой на этом цикле. Как нельзя представить и нас.



Продемонстрирую на примере трёх сотрудников, с которыми происходит следующее:

🔪 Синий скорее всего имеет огромный опыт и уже давно работает по инерции, от новых фреймворков и подходов отказывается, работает по старинке, в итоге у него некоторые компетенции уже не соответствуют времени и актуальным технологиям, хотя он уже начинает о чём-то догадываться. Неудивительно, что на предыдущей схеме Синий оказался в состоянии явно выраженной скуки. Хороший руководитель в этот момент должен обратить его внимание на отставание знаний и умений и помочь с осознанием проблемы.

🔪 Зелёный ранее был замечен в зоне выгорания. И немудрено: он усиленно работает над двумя важными пластами работы, развивая свои навыки и знания, над частью задач ему приходится сознательно трудиться, и только совсем небольшая выполняется на автомате. Хороший руководитель мог бы увеличить долю "автоматических" задач и понизить запрос на те, где ещё далеко до компетентности. Просто для понимания, начинающие тимлиды и руководители – почти всегда и оказываются таким Зелёным. Разве что у них большая часть компетенций находится именно в зоне роста между осознанной

некомпетентностью и осознанной компетентностью. А это значит высочайшую нагрузку на человека.

✿ Оранжевый снова в балансе. Его компетенции разделены поровну: над одними он работает, другие работают за него. Берегите себя и будьте как Оранжевый.

Здесь стоит снова отметить, что **наши представления о себе могут сильно отличаться от реальности и от оценок окружающих**. Это тот самый случай, когда "оценка 360" может действительно работать и приносить пользу. Потому логично будет, если сперва сотрудник оценивает сам себя по этим тестам, а затем аналогичное действие в его отношении совершает его руководитель и коллеги. И после этого какие-то принципиальные различия могут дать почву для анализа. Причём, это может скорректировать и представление сотрудника о самом себе, и его окружения - о нём. Во все стороны. Очень советую, хорошая практика.

## Реализация сильных сторон

У меня в начале карьеры был длительный опыт работы с регламентами и различными документами системы менеджмента качества. И я в итоге довольно быстро наловчился писать крайне бюрократично и так, чтобы подходило по стилю и требованиям. В общей сложности написал несколько сотен, если не тысячу, страниц буквально за полгода помимо кучи всяких вещей. *(Намного быстрее этой книги).*

И если брать по предыдущему тесту, то получалось, что у меня достаточно компетенций для подходящей мне задачи. Вот только мне эта задача дико не нравилась, потому что не раскрывала и близко мои сильные стороны. Я научился её делать, потому что нужно было, и отказался при первой же возможности.

У вас вполне может быть аналогичная ситуация, когда человек обладает достаточным уровнем знаний и компетенций для решения определённой задачи, но в процессе работы при этом испытывает негатив и стресс. Ровно потому, что она не раскрывает его сильных сторон.

Как выяснили Клавдия Харцер и Уиллибальд Рух в исследовании "When the job is a calling" 2012 года, есть определённая зависимость между тем, насколько работа раскрывает наши сильные стороны. Чем больше они включены в работу, тем выше удовольствие сотрудника. И критическим является 4 реализованные сильные стороны - оно улучшает отношение сотрудника к работе. Если меньше - наоборот.



И здесь для оценки ситуации нам нужно взять [набор сильных сторон из исследования](#) и выбрать - сперва те, которые мы считаем своими сильными сторонами. А затем - те, которые мы реализуем в ходе работы. После чего - посмотреть, насколько наши сильные стороны воплощаются. И можем ли мы как-то довести это число до 4 с помощью изменения фронта работ, добавления каких-то небольших задачек и с помощью вовлечения сотрудника в какую-то корпоративную деятельность в виде разных внутренних проектов и активностей.

Самое главное, что надо помнить - **сотрудник готов “терпеть” достаточно много неприятных задач, если они будут строиться на его сильные стороны.** Или он так же будет готов терпеть неприятные задачи, если остальные его обязанности будут раскрывать 4 и более его сильных качеств.

### **Нефинансовая мотивация**

Чем дальше мы разбираем технику, тем сложнее вопросы её реализации, и теперь мы перейдём к рассмотрению нефинансовой мотивации и её влияния на сотрудника.

Для данного шага вы можете взять абсолютно любую классификацию нефинансовой мотивации. Я предпочитаю в силу привычки работать с подходом Шейлы Ричи и Питера Мартина. Разве что следующие шаги осуществляю без учёта первого фактора: на вопросы материального поощрения я частично отвечаю в этой главе раньше, частично позже. И вот что у нас остаётся:

### *Глава 3.1. Батарейка сотрудника*

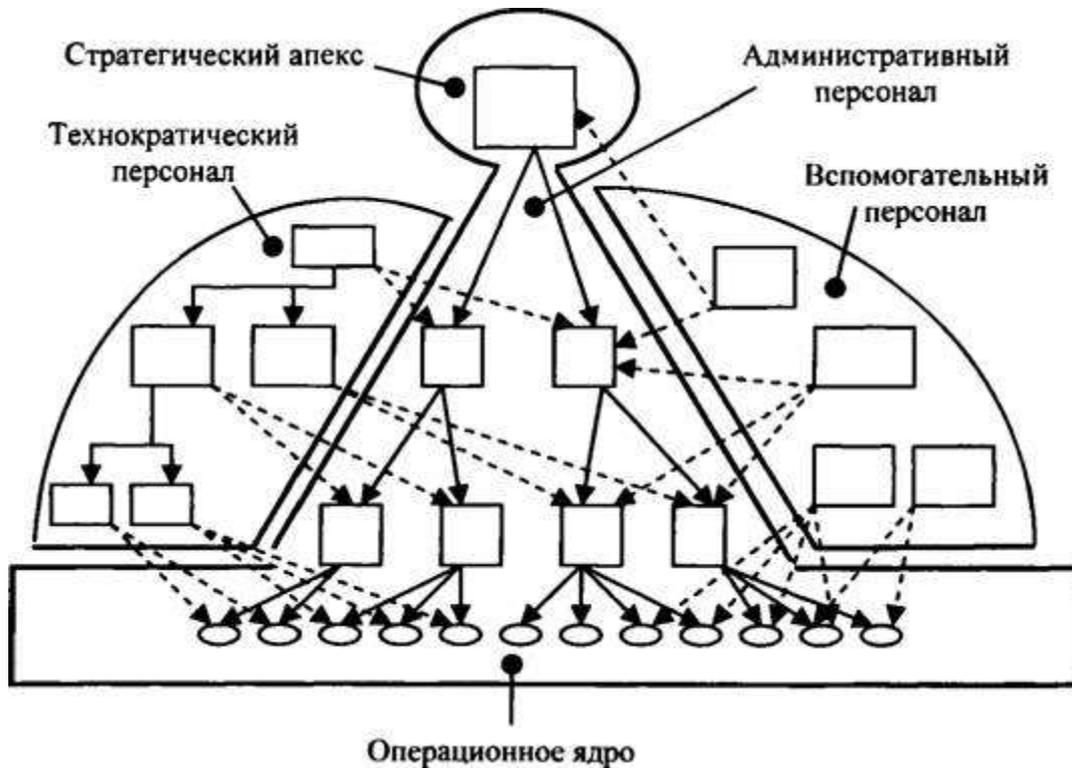
- ♥ комфортные условия работы
- ♥ социализация и общение с широким кругом людей
- ♥ обратная связь, структурирование работы и низкий уровень неопределённости
- ♥ признание
- ♥ стабильные долгосрочные отношения
- ♥ ставить сложные цели и достигать их
- ♥ власть и влияние
- ♥ разнообразие, управляемые перемены и отсутствие скуки
- ♥ креативность и творческий подход
- ♥ самосовершенствование и личностный рост
- ♥ полезный для общества характер работы.

Затем мы строим другой классификатор: выделяем группы сотрудников, выполняющих схожие по характеру работы задачи. Накладываем его на состав мотивационных факторов Ричи-Мартина и **оцениваем, насколько хорошо различные потребности каждого типа сотрудников могут быть удовлетворены на рабочем месте**. Причём именно могут, потому как люди хронически гвозди микроскопами забивают и любую "5" легко исправят на "2".

Этот подход лёг в основу моей первой статьи в 2005 году. Она содержит в себе 10 листов наукоёмкого и бюрократичного текста, потому её основные идеи переведу на русский. В статье в качестве анализируемой организации я брал механистическую бюрократию Генри Минцберга, лучшим примером такой будет небольшой завод с серийным производством простой продукции с устоявшимися процессами и технологиями. В ней выделяются следующие группы сотрудников:

- **операционное ядро** - рабочие, чья деятельность максимально рационализирована и стандартизирована, а выполнение задач не требует высокой квалификации и длительной подготовки
- **административный персонал** - руководители среднего звена, обеспечивающие управление операционным ядром, устранение проблем и обеспечение информационных потоков
- **технократический персонал** - бизнес-аналитики, методологи и тому подобные специалисты, которые улучшают процессы, отвечают за автоматизацию и доработки различных систем

- **стратегический апекс** - руководство высшего звена, отвечающее за стратегическое развитие компании
- **вспомогательный персонал** - финансисты, юристы, кадровики и прочие сотрудники, которые "снижают неопределённость, сопутствующую приобретению аналогичных услуг на открытом рынке".



Базовая конфигурация механистической бюрократии

И теперь мы смотрим для каждой группы сотрудников или конкретных сотрудников, если речь идёт про бережливое управление батареей внутри подразделений, как реализовываются человеческие потребности непосредственно на рабочем месте в процессе работы.

Например, для операторов работа в механистической бюрократии представляет собой формализованный монотонный и стабильный процесс, что идеально для тех, кому нужна структурированность работы, долгосрочные контакты и признание. Но совершенно не подходит для людей с потребностями во власти, разнообразии и креативности.

№		Операторы	Менеджеры среднего звена	Стратегический апекс	Техноструктура	Вспомогательный персонал
1	Высокая з/п	2	3	5	4	2
2	Условия работы	x	x	x	x	x
3	Структурированность работы и достаточность обратной связи	5	3	1	3	3
4	Широкие социальные связи	2	1	2	3	2
5	Долгосрочные коммуникации	5	5	5	5	5
6	Признание	5	2	3	1	1
7	Сложные цели	0	1	3	3	1
8	Власть и влияние	0	1	3	0	0
9	Разнообразие и перемены	0	1	3	3	0
10	Креативность	0	1	4	3	1
11	Самосовершенствование	3	3	2	3	3
12	Общественно значимая работа	x	x	x	x	x

Визуальное отображение моей статьи. По одной оси - 12 мотивационных факторов. По другой - основные группы работников. На пересечении - насколько хорошо потребности каждой группы могут быть реализованы на рабочем месте при выполнении обязанностей по 5-балльной системе. Все цифры субъективны.

На следующем шаге уже ваши сотрудники отвечают на то, как именно их потребности реализовываются на рабочем месте, и в чём они бы хотели улучшить ситуацию.

И уже затем вы рассматриваете, за счёт чего может быть компенсирован дефицит тех или иных потребностей прямо на рабочем месте. Например, для сотрудников операционного ядра - за счёт горизонтального роста, укрупнения технологических операций и привлечению к различным "проектам по улучшению", которыми обычно занимаются ребята из техноструктуры. Другим может понадобиться признание, артефакты власти, привлечение к внутрифирменным проектам. Вариантов бюджетно и качественно улучшить условия труда предостаточно.

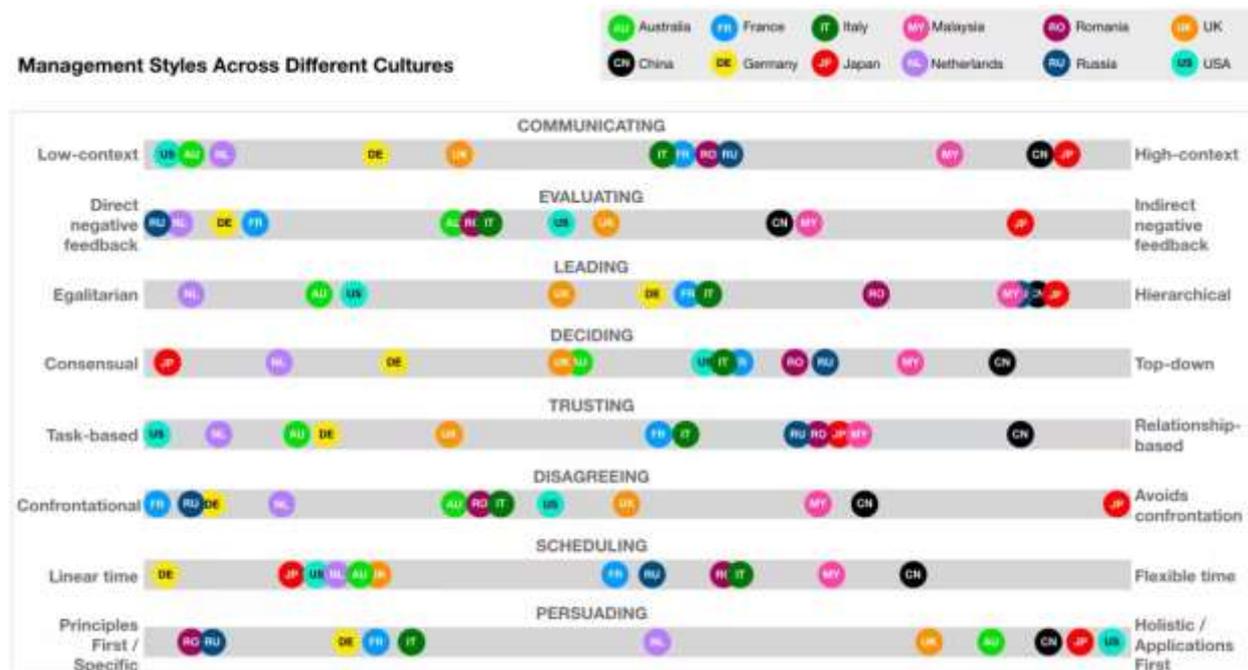
Причём это может реализовываться не только на уровне компании, но и на уровне конкретного руководителя. Это не сложно.

И последнее. "Кофе-приставка-печеньки" - настолько мало и настолько избито, что даже не смешно.

## Соответствие культуре

Любопытный подход к маркировке корпоративной культуры предложила Эрин Мейер в своей книге "Карта культурных различий". В ней она делит культурные особенности на следующие типы:

- ✿ коммуникация: от постановки задачи до чёткого определения контекста и параметров
- ✿ оценивание и обратная связь: допускает негативную обратную связь или нет
- ✿ распределение власти: от равенства до строгой иерархии
- ✿ характер принятия решений: спускаются ли решения вниз или же определяются совместно
- ✿ тип доверия: от опыта выполнения общих задач до отношений
- ✿ характер спора: допускается ли прямая конфронтация в обсуждении
- ✿ строгая фиксация рабочего времени: от точного распорядка до максимальной гибкости
- ✿ убеждение: на теории или практических примерах.



Эрин эту карту составляла, чтобы отразить культурные различия в самых разных странах. Но мы с вами можем использовать её, чтобы посмотреть, что же в самом деле у нас с вами за атмосфера сложилась, если дать расставить эти флажки сотрудникам. На условиях анонимности, разумеется. Но в идеале - с указанием департаментов или крупных подразделений.

### Глава 3.1. Батарейка сотрудника

А во втором заходе - проставить, какой культуру хотели бы видеть сотрудники. Снова на условиях анонимности.

Для дополнительной глубины эксперимента руководство ещё до сбора обратной связи от сотрудников может отметить, как оно для себя видит культуру в компании. Для некоторых случаев результаты будут большим сюрпризом.

И в таком случае у нас получается несколько срезов анализа:

1. Текущее и желаемое состояние корпоративной культуры по всей компании
2. Каждое из них хорошо сравнить с оценкой высшего руководства
3. У нас есть текущее и желаемое состояние в разбивке по подразделениям

На выходе получаем серию вопросов:

? Стоит ли нам приводить внутреннюю культуру департаментов к общекорпоративному видению руководства?

? Нужно ли нам сдвигать текущее представление о культуре к видению руководства или пожеланиям сотрудников?

? Нужно ли нам что-то менять внутри департаментов?

И в итоге мы можем какие-то одни аспекты в компаниях сблизить к видению руководства, другие - к пожеланиям сотрудников, третьи - не трогать, а четвёртые - оставить на откуп начальникам департаментов. Всё ситуационно.

И уже с этой логикой мы **можем эти карты использовать при поиске сотрудников**, чтобы сразу проверять насколько они соответствуют нашим текущим и желаемым состояниям.

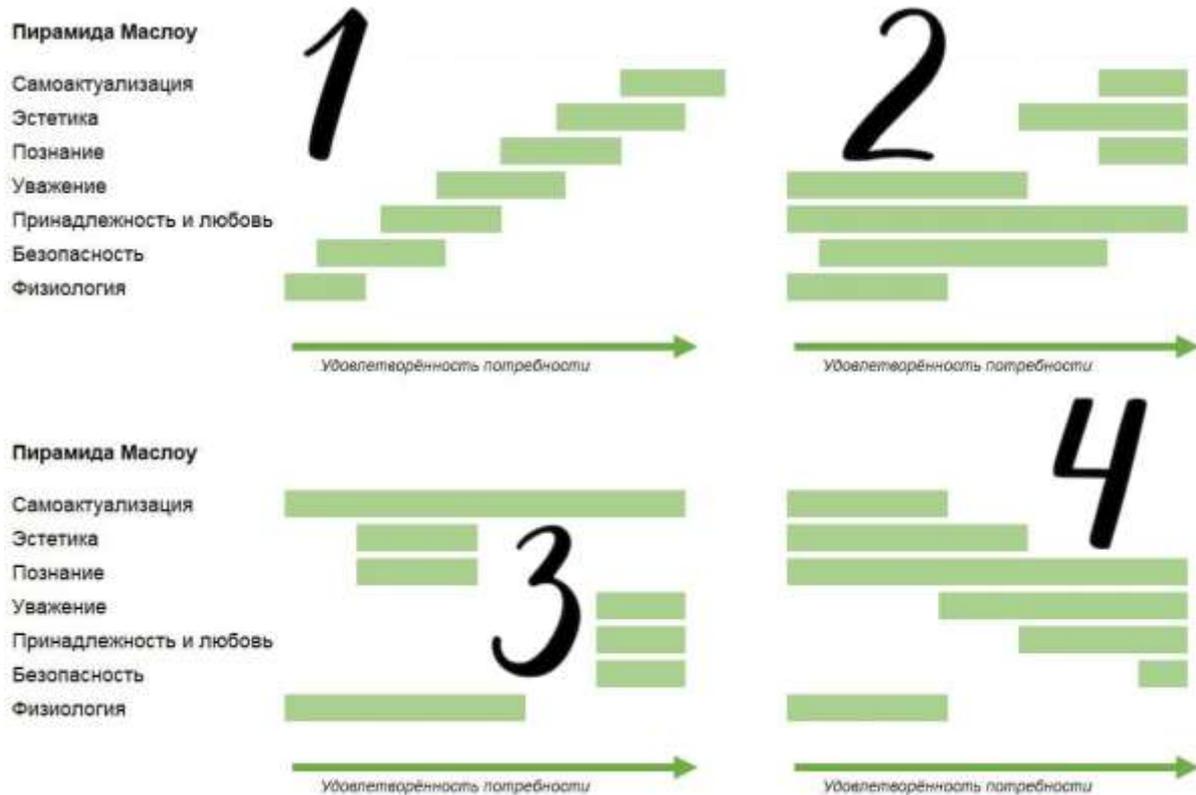
Это вторая техника, в которой сотрудники могут врать. Просто для того, чтобы показать нужные зарубки на шкалах. Но по мере того, как руководство будет завоёвывать их доверие, она будет всё точнее и точнее. Потому-то сравнение оценок в первый и второй раз (через 5-10 месяцев) очень важно.

## Вопрос потребностей

И самый сложный и долгоиграющий в реализации подход. Потому как упирается больше в работу сотрудника и требует от него честности. Потребности Абрахама Маслоу.

Пирамиды Маслоу нет и никогда не было. Буквально. Если взять классическую теорию Абрахама Маслоу, то он говорил о последовательности потребностей. И перечислял потребности: физиологические, безопасность, любовь и принадлежность, уважение, познание, эстетика и самоактуализация.

Но ни в своей статье 1943 года, ни в книге 1954 года он не изображал пирамиды. Концепцию визуализировали его последователи, заодно и зафиксировали нам единственно верный порядок нашей реализации потребностей. Прочувствовали в последнем предложении иронию?



Ведь у каждого человека и последовательность потребностей и даже их характер удовлетворения будет разным. У нас на приложенной картинке 4 варианта порядков и характеров удовлетворения потребностей для 4 разных людей.

Схема «Абрахам М.» скрывается под №1. Это та самая типичная, где потребности удовлетворяются одна за другой. И для выхода на верхние уровни нам нужно закрыть все нижние.

А вот для №3 мы имеем случай с творческой личностью, назовём его условно «Григорий П.», которого в первую очередь интересует потребность в самореализации. И он будет раз за разом снова и снова бросаться к своим исследованиям или холсту, вне зависимости от других потребностей. И уважение с безопасностью его начнут радовать только тогда, когда он уже в значительной степени реализует потребность в самоактуализации, а также полностью — в эстетике, познании и физиологии.

Под №4 скрывается другая личность, «Евгений О.» фактически с перевёрнутой пирамидой. Самая сложно закрываемая потребность для него будет «познание». Но чтобы этот человек реально начал задумываться о том, чтобы

кого-то любить, ему нужно закрывать потребность в самоактуализации, эстетике и физиологии.

Про то, как раскрываются потребности у № 2, оставляю вам для самостоятельного изучения.

Самое главное:

- ♥ иерархия потребностей у каждого индивидуальна
- ♥ запрос на их удовлетворение не обязан идти по порядку
- ♥ "ёмкость» каждой так же индивидуальна.

Сущность в этом подходе заключается в том, что человек эти потребности закрывает не только на работе. Потому тут компании было бы неплохо выявить эту последовательность включения и реализации потребностей, чтобы помогать сотруднику закрывать их.

Но это буквально задача со звёздочкой, стоит применять для ключевых сотрудников.

## Что ещё важно для подзарядки батарейки

Здесь мне хочется подсветить ещё несколько аспектов, которые очень важны для бережливого управления людьми. Один из самых больших и знаковых - результаты проекта "Аристотель" и устранение пяти пороков команды по Ленсиони.

Я говорил о них ранее, потому напомню о их значимости и важности, не буду повторяться и добавлю несколько деталей.

## Вред внутренней конкуренции

Термин "психологическая безопасность" ввела сотрудница Гарвардского Университета Эми Эдмондсон ещё в конце 90-х в исследовании "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams". В нём она выяснила, что **меньше всего ошибок при выписывании лекарств допускали команды, где был самый высокий уровень совместного обсуждения рабочих вопросов**, а не самые опытные коллективы. А он достигался там, где за ошибки или вопрос не стыдили, где с начальником можно было профессионально спорить, а обмен опытом - был в порядке вещей. Если же это сопровождается поддержкой и коучингом со стороны руководства, эффект только усиливался. А это значит - лучшая командная эффективность, опережающий профессиональный рост, больше удовольствия от работников и позитивная рабочая атмосфера.

Но что ещё очень важно в этом исследовании: **психологическая безопасность только способствует плодотворному обсуждению в широком кругу, что приводит к появлению очень качественных и прорывных идей.**

Словом, одни плюсы, никаких минусов. Кроме необходимости учиться поддерживать такое состояние, конечно. И вот вам ещё один пример против внутренней конкуренции, которая такое состояние разрушает очень быстро.

У США после Второй мировой была огромная фора в ракетостроении: им достались не только многие немецкие чертежи и разработки, но и костяк нацистских учёных, включая Вернера фон Брауна. Так в довесок к этому приехавшие из Старого Света в Новый идеи основывались на американских изобретениях и развили их, что было особенно удобно.

Но вместо того, чтобы вцепиться в эти преимущества, США, наоборот, создали все условия для замедления работы. Созданием ракет, которые бы могли добраться до околокосмического пространства и далее, в итоге занимались сразу 3 разных группы: ВМС, сухопутные войска и непосредственно фон Браун со своими коллегами. При этом каждая работала в изолированных условиях, а вместо какого-то сотрудничества - закрывала свои разработки, потому что у каждой был свой бюджет. Свой бюджет у каждого и конкуренция для создания мотивации создать ракеты самими первыми. И каждая группа пошла своим путём разработки.

***Внутренняя конкуренция убивает атмосферу психологической безопасности и сильно подрывает уровень батарейки***

Советские же учёные и так значительно отставали в исследованиях, а получили в своё распоряжение лишь небольшие обрывки данных по разработке и созданию ракеты "Фау-2". Так ещё и заводы, на которых эти ракеты создавались, были в значительной степени повреждены как нацистами, так и американцами. Вот только слаженная работа советских учёных и жёсткая конкуренция американских в итоге привели к тому, что 4 октября 1957 года именно "Спутник-1" был запущен в космос.

Ещё одна наглядная демонстрация, почему **стоит делать ставку на сотрудничество**, а не устраивать внутреннюю конкуренцию. И если вы думаете, что у вас в компании нет проблем с конкуренцией, задумайтесь об индивидуальном премировании и отдельной мотивации для разных отделов — ведь это всё очень объединяет, верно?

## С больной головы

Миша Переделкин, как обычно перед сном, стоял на балконе своей усадьбы. Сигара, модный парижский халат, чашка вечернего кофя. Но в этот раз всё было совсем не так, как всегда.

Подумаешь, летом устроили с друзьями встречу, когда два дня радостно запускали шутихи и сожгли половину поля у крепостных. Надо же видеть во всём не кризис, а возможность. Подумаешь, осенью с соседом под зелёным змием раскурочили амбар с посевным фондом. Крестьяне ещё спасибо должны сказать за урок работы с критическими рисками. Подумаешь, руки распустил на днях в отношении парочки крестьян. Им бы лучше заняться своей работой и не впадать в токсичность.

А они впали. И стояли прямо сейчас под усадьбой Миши с вилами, пиками и факелами. "Жги душегуба!" - раздался крик какого-то эмоционально нестабильного крестьянина, и факелы полетели на балкон.

Миша в ужасе отпрянул и очнулся в своём офисном кресле. Оказывается, он задремал после обеда, и это был просто кошмар. Что ж, пробуждение было весьма кстати: впереди встреча с сотрудниками, на котором он поделится с ними знаниями с очень популярного и дорогого тренинга. Ведь туда он пошёл потому, что уже очень давно результаты труда его сотрудников падали. Конечно, он отвечал на это ростом рабочего времени, усилением потогонки, сокращением обедов и так далее. Но не помогало.

И теперь Миша Переделкин знал, как всё исправить. Он пойдёт и расскажет, что сотрудники должны заботиться о своей эмоциональной гигиене. Что они должны учиться восстанавливаться. Что они должны больше спать и меньше тратить эмоций вне работы. Что должны научиться жить в ресурсе. Что должны в свободное время учиться медитировать, принимать себя. Ведь это же проблемы сотрудников мешают им лучше работать. В конце концов, им больше ничего не оставалось: вилы с факелами уже больше сотни лет оставались в снах, фильмах и субботних заметках.

Небольшая зарисовка, в которой я снова обращаю ваше внимание на то, что сотрудник, конечно, должен заниматься собственной психологической гигиеной, восстанавливаться, отдыхать, держать сотни балансов.

Но если он это делает в одиночку, без участия компании, шансов не сгореть у него мало. Нет сейчас у сотрудников практики объединяться и для снятия стресса и устранения его причин жечь тех руководителей, кто им проблемы устраивает.

## Любите требовательных сотрудников

Любите требовательных клиентов - так гласит одна из рекомендаций в менеджменте. Ведь такие потребители требуют от вас лучшего сервиса, качественного продукта, более грамотной поддержки. Следование их запросам поможет вам не просто дотянуться до клиентов, но максимально расширить их круг, а потому и стать компанией №1 на рынке. Не везде эта рекомендация работает, она имеет ряд ограничений (привет бережливым японцам), но в целом верна. Я же перепишу её несколько иначе.

Любите поколение Z - требовательных, даже капризных и обидчивых, чётко определяющих свои границы и не терпящих излишнего их нарушения сотрудников. Как минимум потому, что они часто честно озвучивают, что же хотят, и чаще готовы к беседе.

И именно **представители поколения Z могут помочь вырасти и руководителю в честного, открытого и заботливого менеджера, который заботится о сотрудниках**, выстраивает прозрачную и позитивную корпоративную культуру на доверии и профессионализме с умеренной мотивацией и чёткими зонами ответственности. И компании - вырасти до того, что "человекоцентричность" станет не просто лозунгом на конференциях, а серьёзной ставкой на то, чтобы иметь высоко мотивированных и продуктивных сотрудников.

Потому что заботиться о сотрудниках выгодно, а гуманизм оказывается выигрышнее любого "эффективного менеджмента". Причём даже с меньшим числом нюансов и ограничений, чем в случае с требовательными клиентами. В конце концов, в обоих случаях вы от каких-то требований можно и отказаться.

### *Требовательный сотрудник повышает качество управления*

Что же мотивирует поколение Z?

- ♥ интерес
- ♥ честная оценка и своевременная похвала
- ♥ хорошо проведённое время
- ♥ хорошее отношение
- ♥ комфорт и так далее.

Люблю этот вопрос и ответы на него. Потому что почти все эти вещи отлично работают и в отношении остальных поколений. Просто в силу очереди за забором у них был выбор или усердно работать, или присоединиться к этой очереди.

И потому сейчас я на всякий случай напоминаю руководителям и кадровикам: **мотивацией прочих поколений надо заниматься ничуть не меньше, чем**

**мотивацией поколения Z.** Благо что делать придётся примерно одно и то же: по-настоящему заботиться о людях и хорошо организовывать рабочий процесс.

И по мере того, как сотрудников становится всё меньше, а представителей поколения Z всё больше, чем раньше вы начнёте учиться гуманизму в управлении, тем проще и лучше будет впоследствии. И будьте уверены: остальные поколения тоже любят человеческое отношение к себе.

## Ошибка оценки

Бывало ли у вас такое, что вы шли на собеседование на позицию, куда вы подходили на 100% по всем требованиям, но вас отсекали уже на этапе собеседования с HR? Или вы претендовали на повышение, но дорогу уступали другому, более слабому кандидату? Или сталкивались с тем, что вам постоянно находят каких-то не тех кандидатов в подчинённые?

Эта проблема может быть вызвана эффектом идиосинкразического оценщика. Не путайте с эффектом оценщика, в нём мы красивым и симпатичным людям присваиваем больше доблестей и компетенций, чем стоило бы. Тут всё иначе. Эффект идиосинкразического оценщика подтверждён неоднократно и изучается вот уже 20 лет, например, исследования "Understanding the Latent Structure of Job Performance Ratings" или "Rater source effects are alive and well after all", но многие о нём всё ещё не знают.

Что же означает эта когнитивная ошибка? Что мы определяем продуктивность, потенциал и компетентность людей, основываясь на собственных интерпретациях, понимании критериев оценки и восприятию успеха. В жизни это выглядит так, словно я  буду оценивать коммерсанта как финансиста: оценю его исполнительность, дисциплину, логику, понимание цифр. А не мастерство в переговорах, продажах и его умение обхаживать клиентов. Или же я  буду оценивать потенциального подчинённого не с точки зрения его соответствия вакансии, а с точки зрения моих мыслей о построении карьеры. И откажу спокойному и неамбициозному кандидату на должность специалиста просто потому, что не увижу в нём потенциального директора. Или же если я  откажу фактическому лидеру рабочей группы в оформлении его как руководителя только потому, что я в качестве инструмента эффективного управления вижу диктатуру, а не координированное сотрудничество.

Статистика говорит о том, что **в среднем в 60% случаев оценка сотрудника, его результатов, потенциала и возможностей в итоге оказывается искажена.**

***Наше восприятие самих себя искажает оценку остальных***

И потому самый продуктивный и эффективный способ понять, что же мотивирует, двигает и помогает сотруднику, а что - давит и мешает, лучше всего не оценкой со стороны, а опросом и длительными наблюдениями. Да, дольше, но намного точнее. А в результате - всё, как с хорошей стратегией, чем лучше точка приложения сил, тем сильнее рычаг и больше реакция на прикладываемые усилия.

### **И снится нам не рокот космодрома**

Есть такое популярное заблуждение, что Менделеев придумал свою таблицу во сне. Но это только миф, сам учёный иронизировал над этой байкой: "Я над ней, может быть, двадцать лет думал, а вы думаете: сидел и вдруг... готово".

Но для управления это всё равно отличная и очень нужная метафора, особенно, если сотрудник работает над сложными задачами. Даже если он смотрит в окно или ходит лишний раз к кулеру, даже если уходит домой "вовремя" - многие сами расскажут о том, как решение какого-то сложного вопроса им приходило в момент расслабленности и отвлечения. Ложишься спать, рубишь врагов в компьютерной игре цепным мечом или садишься есть, и решение вдруг приходит. Сам отлично ловил инсайты в самые неожиданные моменты.

Проблема, закинутая в подсознание, если сотрудник осознаёт её важность, всё равно держится и обрабатывается - есть сразу несколько эффектов, которые её якорят и мешают совсем о ней не думать, от гештальтов до Блюмы Зейгарник.

Так что сотрудник может даже не бить по клавишам, но это не означает, что он "не работает". Более того, если бы сотрудник мог бы выключать свой бэклог после работы, многие сложные задачи решались бы намного хуже или дольше.

***Сложные задачи отлично обрабатываются в бэклоге. Если вы даёте ему достаточно времени***

И, конечно же, для такой обработки мозг сотрудника должен быть сравнительно свежим. Как я уже писал ранее, работающий по 50-60 часов сотрудник способен решать сложные задачи в 6-10 раз хуже, чем тот, кто работает по 30.

### **Быстрые результаты**

Суворову понадобилось несколько дней, чтобы перевернуть представление французов об австрийских войсках. Он прибыл в Швейцарию как раз к

"инертному" решению Меласа под Лекко и был так этим раздосадован, что написал австрийскому полководцу большое письмо, где говорил о важности быстрых и решительных действий.

Первым делом Суворов активно пересобрал войска, сформировав более сложные и более мобильные группы. Единственное исключение он сделал для казаков, которые должны были заниматься разведкой и ведением авангардных боёв, где потери времени из-за расхождения в "языке" и проблемы в координации были смерти подобны. Затем он перераспределил полководцев по новым структурам, причём на всех ключевых должностях он поставил проверенных подчинённых. И дальше при любой возможности пытался лично пообщаться с австрийскими офицерами, чтобы донести до них важность стремительных ударов и заразить своим энтузиазмом.

Это сработало. Объединённые войска смогли сохранить высокий боевой дух и быстро реагировать на любые события или приказы. Дошло до того, что в прямых противостояниях австрийские отдельные части настолько яростно и стремительно били французов, что те оправдывались непосредственным участием в бою самого Александра Васильевича. К сожалению, тактической доблести союзных войск помешала трусость Франца I и его постоянное противодействие формированию единого ударного кулака, из-за чего Павел I разорвал коалиционное соглашение, а французы так и остались "недоразбиты".

### *Люди довольно быстро отвечают на положительное к ним отношение*

Эти 3 недели военной кампании показали, какую роль может играть личность в истории, как быстро может воодушевлять людей, вселять уверенность в их сердца, а энергию - в ноги и руки. Конечно же, этот эффект не мог длиться долго. Уже в следующем году тот самый Мелас, который активно критиковал Суворова и находил в его решениях множество ошибок, при значительном превосходстве в позиции, численности войск и количестве пушек из-за своей инертности и даже беспечности умудрился упустить победу в битве при Маренго. Наполеон очень гордился тем, как смог внести перелом в сражение. Сражение, что открыло дверь для Люневильского мира и пожизненного консульства.

## **Как менять привычки**

Марихуану курят около 60% американских солдат во Вьетнаме, - с таким сообщением выступил журналист Джон Стейнбек в марте 1968 года перед подкомитетом Сената США. И добавил, что командование не просто попустительствовало, но даже способствовало разрастанию проблемы наркомании. В самом деле, на линии боевых действий наркотики не употребляли, но в тылу солдаты США имели доступ к широкой базе самых

разных "средств", чем радостно пользовались. Стейнбек потом признавался, что драматизировал статистику, чтобы вызвать реакцию властей, но не помогло.

Армия США не видела в наркотиках проблемы: исследования показывали, что даже зависимость не приводила к падению продуктивности и снижению боеспособности. Ведь война была пониженной интенсивности, так что у солдат было время и "отдохнуть", и восстановиться к боевым действиям. Так продолжалось до марта 1971 года, когда 90 вьетнамцев устроили на военной базе Мэри-Энн бойню, когда убили и ранили более 110 американцев из 250. Сами нападающие при этом потеряли менее 20 вьетнамцев. И только после этого началась борьба с наркотиками и некомпетентностью. 16 лет после начала войны во Вьетнаме и сотни тысяч регулярно употреблявших всякую дурь солдат спустя.

Но за этой большой историей кроется один любопытный факт. По возвращению в США ветераны фактически бросали употребление наркотиков, а итоговый уровень наркомании даже с учётом их пониженного IQ (см. "Дебилы Макнамары") не превышал 1% - среднего значения для жителей США. То есть, с резкой сменой условий жизни уходила и наркотическая привычка.

***Переходу на новые правила может помочь простой переезд в новый офис***

Вот и для бизнеса при резкой смене корпоративной культуры, правил игры, переходе на гибрид или даже на бережливое управление людьми с адекватной организацией **может быть очень полезно переехать в другой офис: просто чтобы на новом месте приживались новые привычки**, а старые - воспринимались как нечто из вьетнамских флешбэков.

### **Стабильность очень важна**

По мере того, как взрослеет и даже стареет население Земли, увеличивается средний возраст и всех сотрудников. И потому то, что ещё вчера мог на морально-волевых вынести сотрудник 30 лет, завтра долго не вытащит тот, кто уже приближается даже к 40. Да, инсульты и инфаркты стремительно молодеют. Потому стабильно высокий уровень батарейки сотрудников с достаточным уровнем сил для компаний становится ещё важнее. И исследования показывают, что это очень важно для сотрудников в любом возрасте.

**Стабильность и ровная адекватная работа повышает ожидаемую продолжительность жизни и её качество.** Именно такие результаты были получены в исследовании "How our longitudinal employment patterns might shape our health".

### ***Глава 3.1. Батарейка сотрудника***

Взяли 7 тысяч американцев и наблюдали за их характером работы и здоровьем 30 лет. Проверяли при этом и качество сна, и физическое, и ментальное здоровье. И вот что выявили:

♥ люди со стабильным рабочим графиком по итогу 30 лет наивысшее качество жизни: лучше сон, физическое и умственное состояние

✂ хуже всего было тем, кто стартовал с классического стабильного графика, а затем переключался на ненормированный

✂ преимущественно безработные по качеству жизни немного обыгрывали предыдущую группу, но их метрики были ужасны

✂ люди даже с небольшими регулярными переработками со своими показателями оказывались по качеству жизни ровно посередине между людьми со стабильным графиком и самыми худшими.

***Забота о сотрудниках - ваш вклад в их здоровье и долгосрочный успех компании***

Понятно, что там может быть ещё ряд влияющих факторов. Стабильный график = большая предсказуемость = меньше нервов и проще работать в возрасте. Но вот что получается в любом случае:

♥ дисциплина и порядок продлевают длительность жизни

♥ людям в возрасте в 35 и старше лет вредно для здоровья перерабатывать или сваливаться в ненормируемую работу

♥ не завидуйте безработным

♥ даже малые, но регулярные переработки вредны и людям, и компаниям

♥ самое главное из этого пункта: если компания сможет выстроить регулярную стабильную работу для сотрудников без лишних стрессов с должным уровнем вовлечения, то в ней смогут продуктивно и ударно трудиться и те, кому 50-60 лет или старше. А это значит - проще искать подходящих сотрудников.

## Отстаньте от сотрудников!

Хватит их постоянно грузить, дёргать, мотивировать, обучать, требовать от них дорожных карт и программ развития, заставлять учиться психологической гигиене, эмоциональному интеллекту, владению своим поведением, принуждать работать над сильными сторонами и компетенциями, устранять слабости, расширять кругозор, развивать Т-специализацию и так далее, так далее, так далее.

Я финансист. Хороший финансист и экономист. Стою на страже эффективности, производительности и долгосрочного результата просто в силу профессии. А ещё я накопил и систематизировал кучу исследований. В которых чёрным по белому говорится: **люди - доброжелательны и хотят работать, хотят приносить пользу и вкладываться в общее дело.** И что все вот эти батареи управленческих требований и практик в итоге создают у сотрудника жесточайший постоянный стресс, что в сочетании с переработками и прочей организационной шляпой в итоге и бьёт по производительности человека.

**Люди хотят хорошо работать. И задача компании - им в этом помочь.** Организовать рабочий процесс, обеспечить прозрачность, последовательность, систему правил, сформировать ту самую безвредную корпоративную среду как минимум, где есть доверие, открытость, где люди будут брать ответственность и знать, что они имеют право на ошибку, когда при всём при этом люди будут хотеть хороших и отличных результатов.

И чтобы это всё стало реальным, сперва **отстаньте от сотрудников:**

- Люди доброжелательны и сами с удовольствием и высокой производительностью будут заниматься тем, что им нравится
- У каждого человека есть батарейка - его внутренний уровень энергии. Очень хорошо, если сотрудник в процессе работы её не будет разряжать. В идеале - даже заряжать
- Именно компания сильнее всего влияет на батарейку сотрудника и способна за счёт изменения условий изменять степень этого влияния
- Человек всегда будет стремиться туда, где его батарейка заряжается
- Чем выше уровень заряда, тем эффективней, продуктивней и работоспособней человек
- Выгорание стоит денег
- Выгорание от скуки встречается почти так же часто, как и выгорание от перегрузки
- Компания должна помогать сотруднику, если тот обращается за помощью в выгорании или проблемах из-за действий самой компании, а не наказывать
- Наше восприятие самого себя искажает оценки в отношении третьих лиц в 60% случаев. Потому вместо субъективных оценок проводите реальное тестирование
- Внутренняя конкуренция убивает атмосферу психологической безопасности и сильно подрывает уровень батарейки

☑ Как требовательный клиент может поднять своими запросами качество товаров и услуг, так и требовательный сотрудник может улучшить качество управления в компании

☑ Больной и выгоревший сотрудник не может быть счастливым. А без этого не будет успеха и у компании.

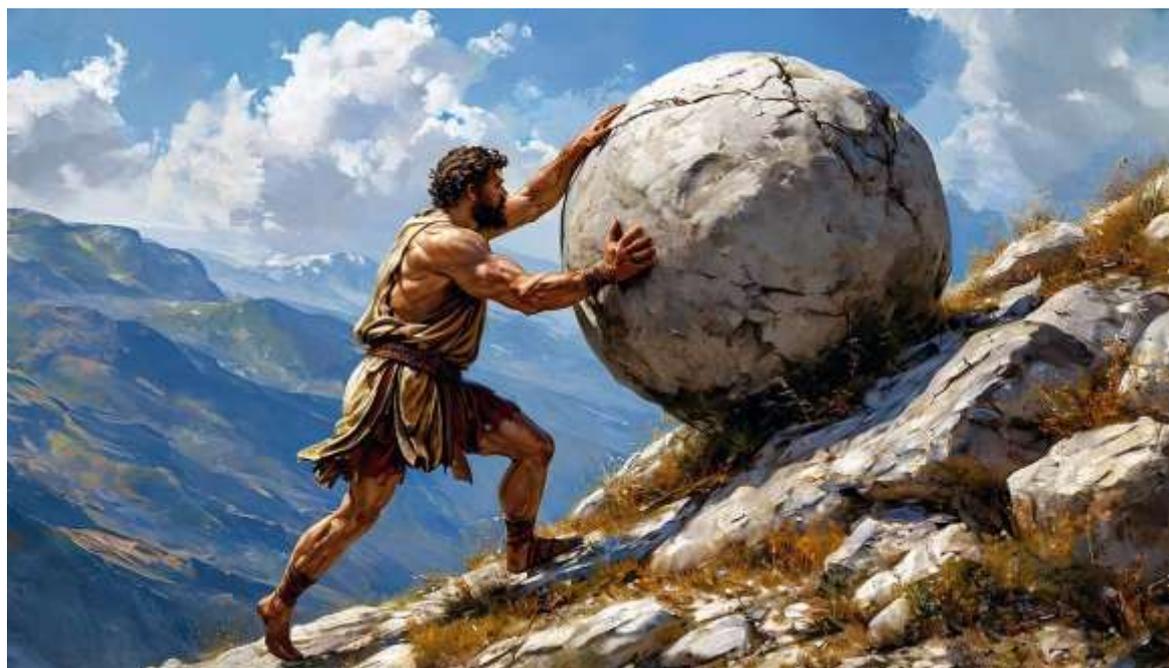
---

## Глава 3.2. Осмысленная работа

Мы дошли до второй строчки нашего стихотворения. «Не вижу смысла». И здесь мы поговорим про то, насколько сотруднику важно осознавать пользу его труда, важность для себя, компании и мира. Пойдём от обратного и рассмотрим непродуктивный, бесполезный или даже бредовый труд, как другая крайность осмысленной и важной работы.

В древнегреческой мифологии царь Коринфа по имени Сизиф был приговорён богами катить в гору огромный камень, который раз за разом при достижении вершины скатывается вниз.

Иногда мы по работе выполняем работу с сомнительной полезностью. Или даже настолько бестолковую, что даже бредовую. **И если объём этого “камня” оказывается выше определённого уровня, мы теряем в работе смысл и начинаем работать паршиво. И ещё хуже - себя ощущать.**



А в некоторых случаях нам и вовсе приходится выполнять работу, которая никому не нужна. А потому, если мы её не будем делать, никто и не заметит разницы. Как, например, по интернету ходят байки про разного рода ИТ-

специалистов в FAANG'e, которые на удалёнке могут годами не работать. Или реальная история о том, как испанский сотрудник комитета водоснабжения не появлялся на работе минимум 6 лет, что было установлено, когда ему должны были вручить медаль за выслугу лет. Или даже определённая история, когда в одной финтех-структуре этой весной обнаружили, что 300 SRE инженеров на протяжении 1.5 лет были заняты чем-то своим, о чём никто из руководства и понятия не имел.

И в этой главе мы обсудим, как часто встречается эта проблема, как проявляется и как её преодолеть.

## Суть вопроса

Весной 2013 года Дэвид Гребер отправил в журнал "Strike!" небольшое провокационное эссе "О феномене бредовой работы". Идея заключалась в том, что многие сотрудники ничего не делают полезного: консультанты, стратеги, финансисты, юристы и многочисленные бюрократы. **И все эти люди прекрасно понимают бесполезность своей работы или даже урон обществу, который они причиняют своими действиями.** Дэвил был не первым, кто посвятил публикацию этой теме, но стал именно тем, кто слогом и яркостью образов привлёк внимание остальных.

Эссе вызвало эффект лесного пожара: вопрос начали широко обсуждать на десятках языков в разных странах, а сам автор получил множество подтверждающих свою гипотезу комментариев.

В 2015 году британское исследовательское агентство YouGov решило изучить этот вопрос, запустило опрос "Приносит ли ваша работа какую-нибудь пользу миру?" и получило ответы от 849 человек, которые ответили следующим образом:

- "Да" - 50%
- "Не знаю" - 13%
- "Нет" - 37%.

Позже голландские исследователи получили "нет" даже в 40% случаев, и социальный феномен стали широко признавать и запускать всё новые и новые исследования.

Одним из таких системных исследований стал уже более обстоятельный и внимательный опрос American Working Conditions Survey (AWCS), который тоже провели в 2015 году, где собрали ответ уже с 1811 человек.

И выяснилось, что доля сотрудников, ощущающих себя бесполезными, очень сильно зависит от отрасли и вида деятельности.



Например, самозанятый считал, что выполняет бесполезную работу примерно в 1,5 раза реже, чем штатный сотрудник. А сотрудник-одиночка, не вовлечённый в регулярное командное взаимодействие, ощущал бесполезность своих усилий в 1 случае из 4.



Дальше - больше. Появились новые исследования, которые уточняли, от каких организационных факторов люди воспринимали свой труд более полезным или нет. И в статье "Bullshit' After All?" 2023 года такими факторами были

признаны **самостоятельность сотрудника и качество управления в компании**. Чем больше сотрудник был автономен, чем дальше мог увидеть ситуацию и роль своего участка работ, чем лучше была выстроена его координация с руководителями разных мастей и в компании в целом, тем реже он считал свой труд бредовым и бесполезным.

Другие исследования разбирали динамику в отраслях за последние десятилетия и показывали, что **доля “непродуктивных” работ постоянно растёт**, что бюрократы, администраторы и разного рода вспомогательный офисный планктон занимает всё больший и больший процент в штатных расписаниях компаний. Например, такой вывод для сферы высшего образования сделан в “What’s that smell? Bullshit jobs in higher education” 2021 года.

### ***Ситуация с бредовыми и бесполезными работами только ухудшается***

Впрочем, здесь нужно сделать небольшую остановку. Потому что целый ряд исследований показал принципиально другие результаты о распространённости бредовой и бесполезной работы, и об этом надо сразу сказать.

Например, в “Socially Useless Jobs” Роберта Дюра 2018 года было опрошено 100 тысяч человек из 47 стран, по итогам которого всего 8% людей считали свою работу бесполезной, а ещё 17% сомневались в её нужности. То есть, цифры минимум в 2 раза ниже, чем у Дэвида Гребера и YouGov.

И дело здесь именно в формулировке. Потому что можно спросить про пользу работы для человека, компании, страны или даже мира или вообще, и ответы будут отличаться. Потому что некоторые работы будут полезны для человека, но бесполезны для компании. Или не нужны отдельной стране, но “вообще” или для самого человека - вполне себе полезны. Потому-то некоторые исследования и говорят, что “по совокупности” мусорных работ - всего около 5%. И в опросах YouGov или Саймон Вало строил вопросы про пользу для общества, а Роберт Дюр - про пользу хотя бы для кого-то. Потому и результаты разные.

И нам с вами нужно ориентироваться на наибольшие значения бредовых работ, потому что по мере того, как ощущение полезности у сотрудника в любом из проявлений снижается, ухудшаются и его результаты. И, наоборот, **если человек видит пользу своей работы сразу для себя, компании и общества, он и работает намного лучше, и к процессу относится намного позитивней**.

А теперь поговорим о том, как же влияет “бредовая работа” на каждого человека.

## Падение производительности труда

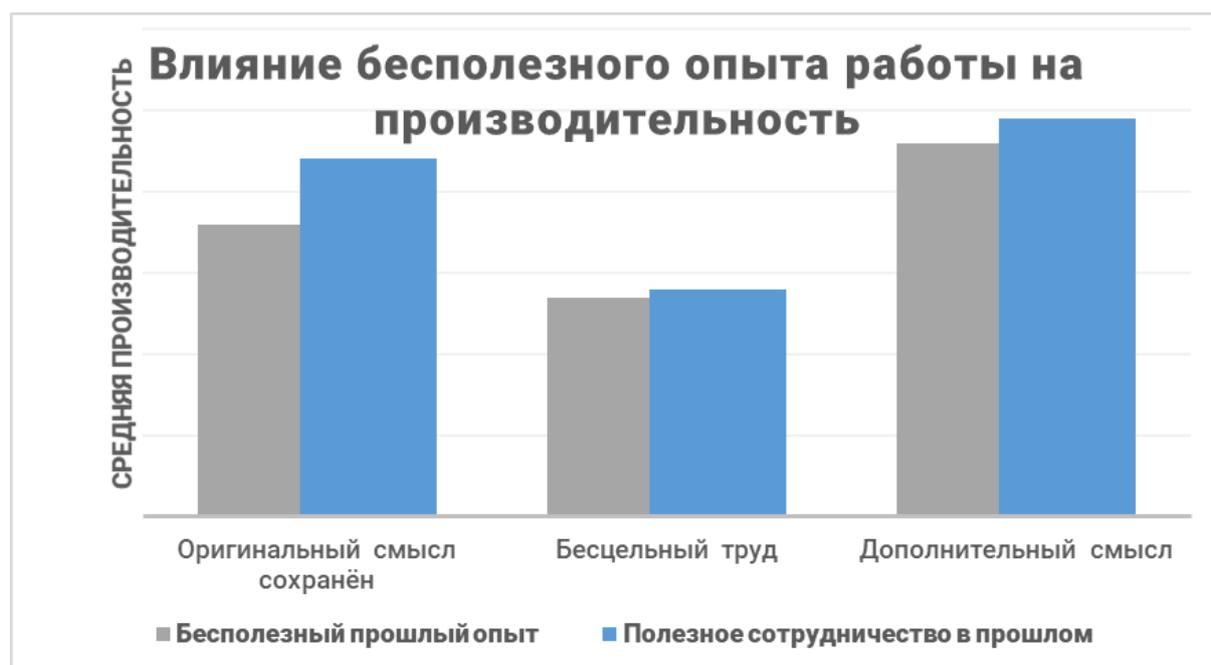
Очень показательным в этом плане исследование “Meaningless work threatens job performance” 2017 года. Основная его идея заключалась в том, что мы на какой-то период привлекли сотрудников к очень важной и нужной, даже уникальной работе на короткий срок. И в его конце руководитель сообщал участникам, что вся работа могла быть бесполезной из-за ошибок или плохого качества документов, но пока не было понятно.

На следующую неделю этих же работников привлекли повторно. Одной половине сообщили, что их прошлая работа была признана испорченной, то есть - бесполезной (серые столбики на графике), другой - что ей было найдено применение (синий цвет на графике). И давали новую задачу, связанную с тем же проектом, но с разными вводными.

Теперь каждую из половин делили на 3 части. Первой трети говорили, что цель работы осталась той же (левая пара). Второй трети - что в работе нет особого смысла, надо просто доделать (посередине). А последним - что в этой работе есть и ещё дополнительный смысл (пара справа).

И по итогу получилось любопытное.

Сохранение изначальной задачи (левая пара на графике) давало самую большую разницу в производительности. Вынужденные “переделывать” работали почти на 25% хуже тех, кто думал, что продолжает свой проект.



Наличие какого-то дополнительного смысла (правая пара на графике) серьёзно повышало производительность обеих групп сотрудников, но между ними сохранялась небольшая разница примерно в 10-20%. То есть, даже

бесплезность работы в прошлом "серыми" сотрудниками прощались появлением нового смысла в текущем.

И сильнее всего по производительности была бессмысленность текущей задачи (пара посередине), отставание от соседних пар достигало 40%.

**То есть, негативный в прошлом опыт с бесполезным трудом снижал производительность труда на 10-20%. А падение из-за осознания бесполезного труда в моменте составляло до 33%.**

Даже разница в 10-15% в пересчёте на год может означать 1.5-2 потерянных из-за пониженной производительности труда месяца.

### **Рост текучки кадров**

Люди любят заниматься тем, что считают полезным. И потому - тем быстрее они начнут искать новую работу, если не видят смысла в текущей.

Именно такую корреляцию между бесполезной работой и повышенной текучестью кадров нашли в исследовании "Impact of job meaningfulness on employee retention" 2024 года.

В статье указана и другая, более сложная, зависимость между параметрами: **бредовая работа ухудшает способность сотрудника вписываться в компанию** и её корпоративную культуру, а следом это повышает желание сотрудника найти себе новое место работы.

### **Ухудшение здоровья**

Адриан Мэдден и Катерина Бейли в статье 2019 года "We're not scum, we're human" по итогу исследования 47 человек выделили 4 основных проявления бесполезной работы: упадок сил, отстранённость, обесценивание и сомнение в самом себе.

Магдалена София, другой исследователь, на эту тему выразилась предельно резко: **"бредовая работа - глубокое психологическое насилие над людьми"**. И её исследование "Alienation Is Not 'Bullshit'" 2021 года показывает, что существует очень сильная взаимосвязь между бесполезной работой и ухудшением психического здоровья.

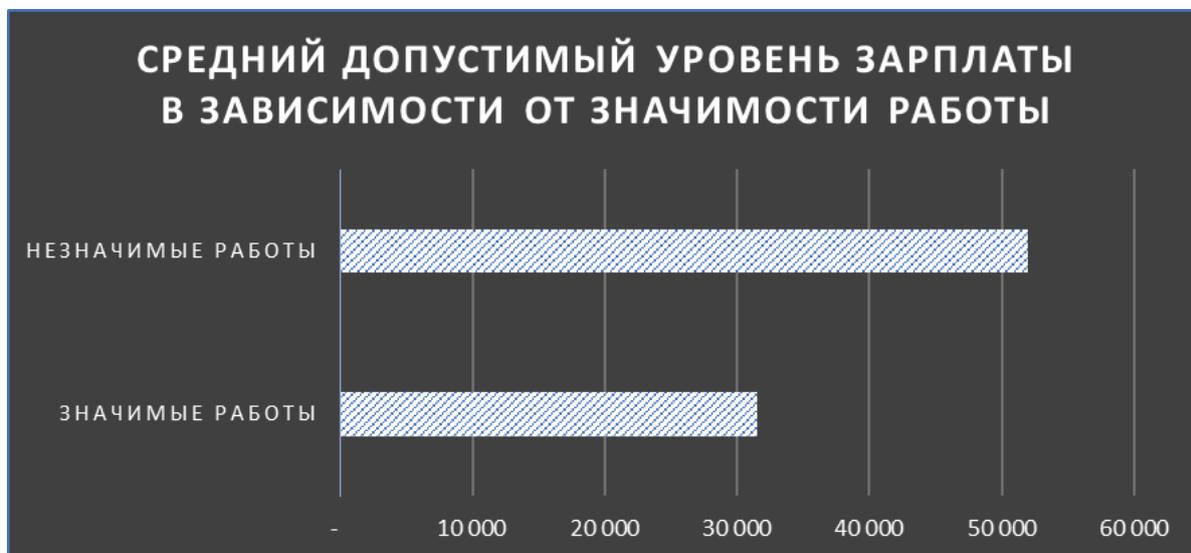
А на выходе это означает больше больничных, больше брака и хуже качество принятия решений.

## Потеря денег

Рассмотрение вопроса с позиции денег идёт последним в списке, но далеко не последним по важности.

Каждый из нас будет готов терпеть бесполезную работу, если нам за неё будут платить больше денег. И наоборот, если нам покажут смысл от работы, нас будет больше устраивать уровень зарплаты. Или даже мы не уйдём на другую работу с хорошим окладом, если на текущем месте мы очень хорошо понимаем полезность наших усилий.

Буквально об этом говорит исследование “Accepting Lower Salaries for Meaningful Work” Джинг Ху в 2017 году. В нём участникам предлагалось 2 варианта работы: очень полезной и откровенно ненужной. И выяснилось, на какие уровни зарплаты они соглашались. Разница составила свыше 60%. То есть, **сотрудник хотел почти на  $\frac{2}{3}$  денег больше за то, чтобы приступить к бесполезной или бредовой работе.**



В этом же исследовании есть и несколько других мыслей. Например, о том, что для сотрудников разных профессий этот разброс будет отличаться. То есть, для водителя и учителя эта разница в запросах зарплаты будет несущественной, представители таких профессий в принципе крайне терпимо и даже толерантно относятся к тому, что их труд может быть непродуктивен. А вот юристы уже “просят” от 20 до 35% сверху.

И у меня есть гипотеза, что чем ниже позиция профессии на графике исследования “American Working Conditions”, тем выше запрос на эту доплату, график повторяю.



В переводе на финансовый всё достаточно просто: **чем полезней работа в глазах сотрудника, тем меньше ему можно платить. И тем больше ему придётся предложить с другого места работы, чтобы он туда ушёл.**

## Как бороться с бредовой работой?

Нет, конечно, у нас есть возможность заливать сотрудников деньгами и не заморачиваться. Чаше искать новых сотрудников, чаще ждать, когда они выйдут с больничного. Но намного выгоднее - всё же приложить силы, чтобы работа сотрудника в его глазах выглядела нужной, а не бредовой.

И вот что стоит делать.

### Показать сотруднику смысл работы

Самый простой и при этом не самый очевидный ответ. Надо взять и **показать сотруднику, как его работа влияет на конечный результат.** Напрямую, через снижение рисков, обеспечение стабильности, повышение качества, управляемости и так далее.

Мы с вами живём в условиях информационной асимметрии. То есть, знаем разные вещи. Потому для вас может быть очевидным, что сотрудник занят полезной работой или даже каким-то очень важным проектом, а он будет

думать, что занят очередным тупым и бестолковым заданием. Так что заводите себе в привычку сообщать сотруднику о том, почему это задание важно и как повлияет на итоговый результат.

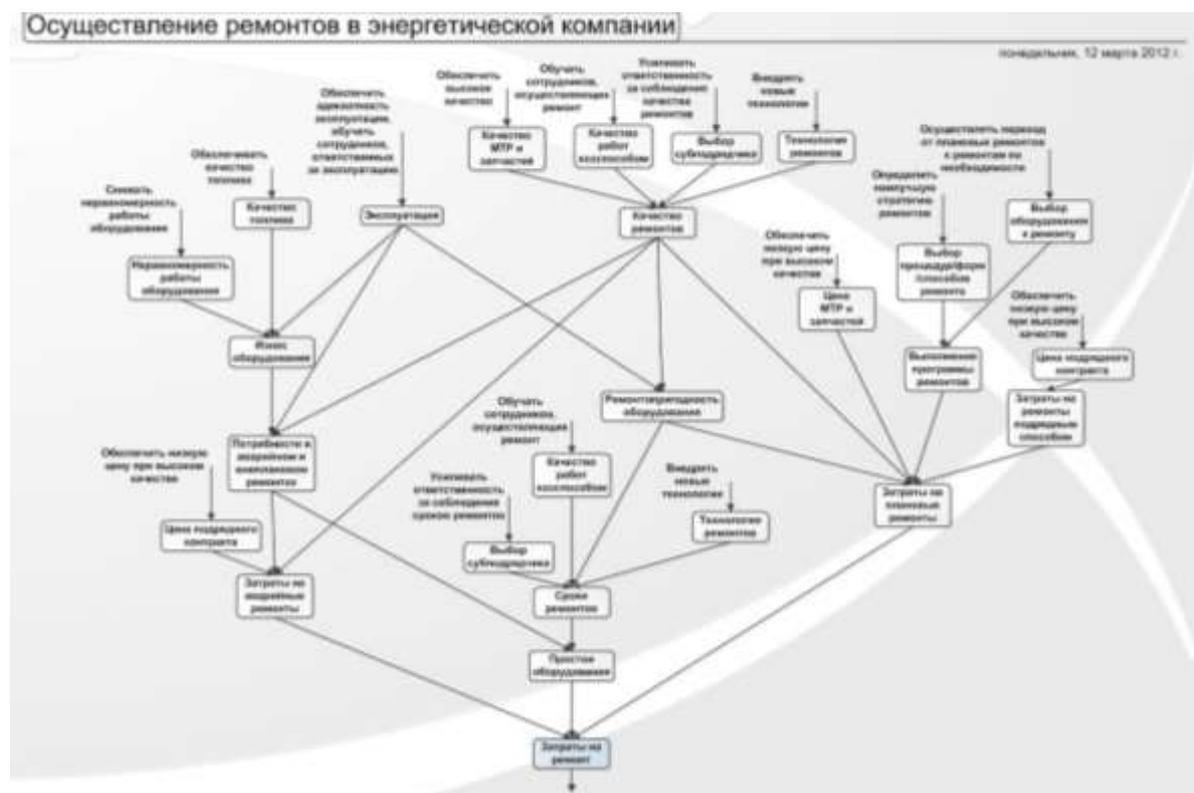
На этом факте информационной асимметрии отдельно останавливаются авторы исследования "What Makes work meaningful - Or meaningless" 2016 года и даже выносят важность такого неожиданного для них вывода в резюме статьи: "мы ожидали, что значимость работы будет сотрудниками восприниматься как нечто само собой разумеющееся. Вместо этого наши собеседники рассказывали о том, как неожиданно или внезапно к ним приходило понимание важности их работы".

Не оставляйте факт полезности работы на откуп случаю, сну и прочему озарению или общению с коллегами. **Сообщайте о важности работ сотрудников лично и регулярно.**

Есть такая избитая притча. Ходят 2 сотрудника на стройке, носят кирпичи. Один весёлый, бодрый и активный. Другой инертный и неторопливый. Наконец, второй не выдерживает создаваемой его коллегой движухи и спрашивает:

- Слушай, ну, как у тебя столько любви к переноске кирпичей?
- Я не ношу кирпичи, я строю храм.

Вот иногда буквально достаточно рассказать о том, что за кирпичами скрывается храм, а за деревьями - лес. Не все видят то же, что и вы. Проклятые знания никто не отменял.



Можно даже раздобыть у ваших аналитиков или финансистов такую подробную карту целей-драйверов и прямо показать сотруднику, на что влияет его труд. Или же можно представить ему небольшую отдельную цепочку от его задач к “чистой прибыли” или “рыночной стоимости”. Это не сложно, если вы сами понимаете, как влияете на результат.

Показывать сотрудникам значимость их работы стоит и **с помощью обратной связи**. Например, можно похвалить сотрудника за какое-то успешное действие или достижение и сказать, что благодаря этому проект сдан в срок, сэкономили на поставках оборудования или купили генеральному директору новый крутой автомобиль (последнее - шутка).

И вот здесь стоит отдельно проговорить. Согласие сотрудника выполнять бредовую и бесполезную работу может означать, что он не воспринимает работу всерьёз или уже наострил лыжи уходить от вас. Именно это показал детальный анализ в исследовании “It was a Meaningless Job” Юлии Вудхолл-Мельник 2018 года. Автор проводил и изучал интервью с 32 студентами, которые работали в системе быстрого питания. И они довольно единодушно заявляли, что рассматривают свою работу как неважную и не требующую навыков. Что она не даёт им шанса на креативность или полезность для их роста, но они спокойно это всё воспринимают, потому что прекрасно понимают временный характер работы.

Так что, если вы водружаете на сотрудника бредовую или неожиданно сложную или неподходящую работу, а он не возражает, возможно, он вашу компанию воспринимает как локальное прибежище и мыслями уже не с вами.

## **Убрать бредовую работу**

Вернёмся к исследованию “What’s that smell?”. В нём изучалось, как изменилось штатное расписание в высшем образовании США за период 1976-2018.

Получилось, что число студентов за 42 года выросло на 78% и достигло 19,6 миллионов человек. Преподавателей - на 92% (832 тысячи). Число управляющих увеличилось на 164% (255к), а прочих профессионалов - на 452% (830к).

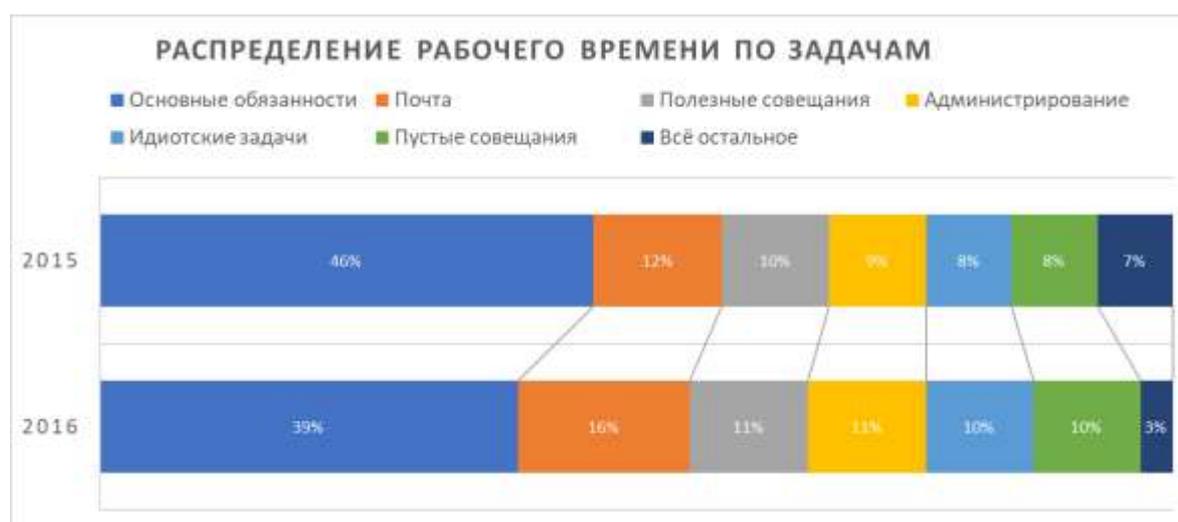
Потому первым делом при устранении проблемы бредовой работы есть смысл посмотреть, а какую бредовую работу мы в принципе можем перестать выполнять? Для какой работы мы можем понизить качество? А какую - отдать на дешёвый аутсорс и так далее. Так ли нам нужен этот рост “прочих профессионалов”, что их число сравнялось с числом преподавателей? И про руководителей - все ли они так нужны?

Может, **стоит выкинуть кучу бредовых и бесполезных задач**, чтобы убрать парочку лишних директоров с секретарями, водителями и прочими администраторами?

## Уменьшить отвлечения и потери времени

А здесь стоит отдельно проговорить случаи, когда мы можем работу воспринимать как что-то стоящее, но отдельные задачи или потери времени - как бесполезное, вредное и мешающее.

Сам Дэвид Гребер в своей книге “Бредовая работа” приводит такую статистику о распределении рабочего времени в американских компаниях в 2015-16 годах.



И вот что любопытно. За продуктивное время можно принять собственно выполнение основных обязанностей, полезные совещания и частично - время на почту.

И мы получаем, что **50% рабочего времени оказываются непродуктивными и бесполезным**. Так что многие сотрудники могут не считать свою работу бредовой, но при этом всё равно тратить кучу времени на всякую ерунду.

Я уже ранее приводил статистику, что введение официальных дней тишины, когда сотрудник может сконцентрироваться на работе и не отвлекается на совещания, звонки и прочие глупые траты времени, позволяет в такие дни поднять производительность труда на 60%. Так что есть смысл подумать о том, сколько же времени каждый день съедает бредовая работа в жизни сотрудников. И в каком объёме компания платит им за эту бесполезную работу заработную плату.

И стоит начать уже **выкидывать ненужные звонки, лишние встречи, отвлечения** и слишком длинные one-2-one.

## Вовлечь коллектив эмоционально

Может прозвучать неожиданно. Но если работа в самом деле нудная и с сомнительной пользой, это **негативное влияние можно компенсировать с помощью эмоционального вовлечения сотрудника**. В коллектив, в общение, в работу, геймификацию или в какие-то связанные с работой моменты. Самое время не только бегать и кричать, что “мы семья”, но и выстраивать взаимодействие таким образом, чтобы общение в коллективе в самом деле было очень открытым и нацеленным на сотрудничество.

Между вовлечением и производительностью труда или текучестью кадров имеется корреляция. Пусть бы даже она где-то на 20-33% слабее, чем в случае с бредовостью работы (с обратным знаком), но всё равно имеется. Для случаев с низким уровнем значимости это отлично работает, как говорит исследование “Engaging in Work Even When It Is Meaningless” 2013 года. То есть, хорошее вовлечение при бредовом и относительно бесполезном труде снижает стремление сотрудника уйти с работы в 3-5 раз!

Это же, правда, поднимает вопрос, что вам на такие позиции с преимущественно бредовой и не особенно полезной работой нужны люди, которые могут эмоционально в эту игру включаться и поддерживать атмосферу.

Ещё любопытно, что для работы с высоким уровнем значимости эффект достигается отрицательный. Потому-то **“мы семья” для тех, кто занят значимой работой, звучит отвлекающим и даже раздражающим бредом**.



**Создание среды, которая бы поощряла и даже провоцировала сотрудников на подобное эмоциональное вовлечение**, в итоге может положительно повлиять на ментальное здоровье сотрудников и организационное здоровье (Schaufeli & Salanova, 2007). Особенно, если акцентированно собирать команду из

подходящих по типу людей. Так же подобное коллективное вовлечение хорошо позволяет командам противостоять различным внешним стрессорам: кризисам, нестабильности, отсутствия гарантированной занятости и личным переживаниям (Baruch & Hind, 1999).

И учтите, что при таком подходе будет хорошо среду выстраивать, одновременно устраняя 5 пороков команд по Патрику Ленсиони (недоверие, боязнь конфликта, безответственность, нетребовательность и безразличие к результату; повторение - мать заикания). И лучше всего не допускать всяких противоречий этой системе в виде внутренней конкуренции или индивидуальных систем мотивации: это очень сильно бьёт в долгосрочной перспективе по вовлечению сотрудников в жизнь коллектива и оставляет их в итоге наедине со своей бредовой работой.

### Улучшить удовольствие от самой работы

В этом пункте я снова сошлюсь на исследование "Alienation Is Not 'Bullshit'", в котором даётся чёткое описание факторов, которые улучшают восприятие сотрудником его работы. Работа кажется не такой и бредовой, если:

- ♥ ваш непосредственный руководитель вас уважает
- ♥ вы можете применять собственные идеи в работе
- ♥ ваш руководитель вас вдохновляет и помогает с развитием
- ♥ ваш коллеги помогают и поддерживают вас
- ♥ вы получаете полезную обратную связь
- ♥ вы своевременно получаете обратную связь
- ♥ вы получаете похвалу и признание заслуг за хорошую работу
- ♥ вы можете повлиять на решения, которые влияют на вашу работу.

В принципе, эти правила можно и отдельно выписать: **такие условия и подходы к организации работы в целом очень благоприятно влияют не только на восприятие сотрудниками важности своей работы.** И такой подход поможет сотруднику, если не прочувствовать важность его работы, то хотя бы компенсировать ощущение её бредовости.

### Учитывать различия между людьми

Люди разные. Буквально. И относиться к бредовой работе, а также к вашей борьбе по негативному влиянию последней, будут по-разному. И кто-то будет спокойно выполнять самую бесполезную работу, а другому не поможет даже

регулярная похвала за труд и возможность на процесс как-то самостоятельно влиять.

Адриан Мэдден и Катерина Бейли в уже упомянутой статье “What Makes work meaningful - Or meaningless” говорят о таком любопытном результате их исследования. Они ожидали, что понятие полезной работы будет похоже на вовлечённость или договорённости, приниматься сотрудниками как свойство их работы. Вопреки этому, они выяснили, что польза от работы воспринимается сотрудниками очень по-разному, а ощущения больше упирались в то, что они были за люди и какими чертами характера обладали.

Те же авторы в статье 2019 года “We’re not scum, we’re human” говорят о том, что на бредовую работу люди реагируют обычно с 5 разными стратегиями, которые при этом могут по-разному сочетать:

- переключаются на другие важные задачи
- берут ответственность за что-то ещё
- принимают ситуацию
- сопротивляются ей
- дистанцируются от работы и компании.

Соответственно, **для вывода сотрудников из этих состояний и возвращению к режиму нормальной работы нужны разные подходы и техники.** Опять же с учётом их индивидуальных черт.

## В чём же смысл

Вот что можно вынести из этой главы:

 Люди заняты бредовой работой достаточно часто: 5% в принципе заняты бесполезной работой, ещё примерно 25-45% регулярно заняты трудом с сомнительной значимостью. Остальные хронически сочетают нужные вещи с теми, которые можно перестать выполнять

 Ощущение бредовой работы приводит к падению производительности на 10-40%

 Бесполезная работа ухудшает самочувствие людей и повышает их желание проголосовать против такого порядка ногами

 Бредовая работа или даже её ощущение стоит дорого

 О пользе и важности работы и задач сотруднику нужно сообщать лично и неоднократно

- ✿ Задачи с сомнительной и отрицательной полезностью нужно отстреливать
  - ✿ В том числе - убрать лишнюю службу поддержки ради поддержки и подобную бюрократию
  - ✿ Эмоциональное вовлечение в жизнь коллектива может сгладить минусы от бредовой работы
  - ✿ Заботливое и внимательное отношение со стороны руководителя и коллег также могут помочь.
- 

## Глава 3.3. Эффективная организация

Дошли до третьей строчки. «Нет механизмов».

Организация, организация и организация – это именно то, что отличает работающий бизнес от того, который барахлит на каждой кочке и не способен ни к преодолению серьёзного кризиса, а тем более - масштабированию. Потому что в отсутствие внятной организации на сотрудников и в стабильное время высокая нагрузка и даже давление: потому что именно за счёт их батарейки компания и преодолевает все трудности.

Я в какой-то момент в процессе работы над книгой понял, что, если первым делом спрашивают про стрессоустойчивость и прочую "эмоциональную осознанность", надо интересоваться: а у вас всё так плохо с организацией, выстроенными процессами и следованием одному курсу, что умение «не бомбить» является самым главным?

Лучше всего этот дефицит организации проявляется в стартапах, когда те запускают масштабирование. Любые проблемы с процессами, ответственностью или чёткостью задач мгновенно бьют по ответственным работникам и их сотрудникам. И потому в таких проектах крайне много выгоревших сотрудников без жизни в глазах.

Как мы уже выяснили, выгорание сильно бьёт и по сотруднику, и по результатам компании. Во второй главе мы уже рассмотрели часть вопросов по теме бережливой организации, теперь рассмотрим другие.

### **Осознанность как антифокус - про важность автономной организации**

Можете вспомнить, как вы первый раз сели за руль автомобиля? Всё было неизвестно, а возможно, даже и пугало. Педали, руль, зеркала, помехи со всех сторон, передачи, машины со всех сторон. А этот стремительно

приближающийся бордюр и опасно припаркованный автомобиль? Сейчас же большинство операций вы выполняете на автомате или с минимальным подключением сознания, разве что приходится тратить немного времени, если вдруг вы взяли каршеринг или купили новую машину - будет непривычно.

Болид Формулы 1 на высоких скоростях значительно повышает требования к водителю, ведь только доли секунды отделяют успешный поворот от поездки по песку или торможения в батарее шин. Большинство решений принимается на максимально автоматизированном уровне "где-то на кончиках пальцев", а не отрабатывается в мозге.

Математик и философ Альфред Уайтхед почти век назад одним из первых раскритиковал этот Святой Грааль осознанности с его подходом "хочешь быть умным? концентрируйся на всём, что ты делаешь". Всё наоборот: цивилизация, **человек и любая система развивается, когда может увеличивать число выполняемых автоматически важных операций**. Чем выше уровень оперируемых абстракций, чем лучше они работает - тем большего может их обладатель достичь. Сможет ли достичь успехов в Формуле-1 осознанный водитель?

*Чем больше мы можем делать в системе на автомате, тем лучше можем сфокусироваться на главном*

Вы бы захотели нанять на роль CEO или хотя бы даже подчинённого человека, который постоянно вовлечён в то, как он дышит: он хотя бы 10 минут в день в таких условиях мог бы выделить эффективному и собранному решению задач?

Вот и любая организация, которая претендует хотя бы на то, чтобы проехать единственный круг, должна иметь у себя болид работающих и управляемых процессов; функционирующие по скрипту, но имеющие способность принимать мгновенные решения руки; и мозг, который своими отдельными частями в отдельные моменты может и должен быть осознанным.

## Исследование Gartner

Gartner выдал отличное исследование "Top 5 priorities for HR leaders in 2024":

Про руководителей:

- 🔥 75% руководителей перегружены задачами
- 🔥 каждый перегруженный имеет в среднем на 50% больше задач, чем он может просто выполнять
- 🔥 59% руководителей говорят, что делают много работы ради работы, без особой пользы

- 🔥 73% не могут быть агентами изменений
- 🔥 77% считают, что их сотрудники уже ощущают усталость

Про сотрудников:

- 🔥 только каждый второй сотрудник считает, что руководитель поступает с ними честно и с эмпатией
- 🔥 каждый второй сотрудник видит текущую ситуацию неустойчивой, которая не может продолжаться долго (unsustainable)
- 🔥 доверяет компании тоже в среднем каждый второй сотрудник
- 🔥 люди устали от постоянных изменений и реорганизаций

И позитивное. Руководители считают, что смогут разбираться со своими задачами

- ♥ на 40% лучше, если их задачи упростить
- ♥ и на 130% лучше, если они сами могут определять, чем и как заниматься.

### *Люди перегружены из-за плохой организации*

Я во второй главе писал про сравнение производительности труда в натуральных показателях для угледобывающих и энергогенерирующих компаний и говорил, что разница была обусловлена организацией производства. А вот результаты исследования Gartner прямо говорит, что **большинство компаний своего роста хотят добиться за счёт того, что их сотрудники будут больше работать. А не за счёт организации.**

Не добьются. Первый же кризис сломает эту конструкцию и выкинет и выгоревших людей, и кризисную компанию. В то время как отлично организованный условный Southwest Airlines активно скупит то ценное, что в этих структурах было.

Вот и думайте, что вам ближе: непродуктивная даже в среднесрочной перспективе гиперэксплуатация сотрудников или бережливая организация.

Мы уже в главе 2 рассматривали общие принципы бережливой организации. Так что теперь научимся улучшать нашу систему с помощью конфликтов.

## Конфликты как провал организации

Если вы попытаете найти в интернете ответ на вопрос “Что делать с конфликтом на работе?”, вы найдёте про то, как стоит вести себя участникам. Как искать в конфликте компромисс или “win-win” вариант. Когда вмешиваться сторонним арбитром. Какие техники помогут всем сторонам оставаться продуктивными и не разрушить отношения.

Все эти ответы важны и полезны. Но они не представляют всю картину. Потому что конфликт в компаниях очень часто возникает там, где есть проблемы с организацией, потому что может быть использован для того, чтобы их исправить и улучшить работу в целом. В том числе - снять избыточное напряжение с сотрудников, улучшить их отношение к работе и производительность труда.

Какие ошибки, например, могут быть допущены при организации:

- нечёткая зона ответственности: сотрудникам может быть непонятно, кто должен выполнять ту или иную задачу
- нестабильные и изменчивые процессы: сотрудник в итоге постоянно тратит время и усилия на то, чтобы определить порядок и требования своей работы, а не концентрироваться непосредственно на работе
- выполнение слишком большого числа задач, из-за чего падает качество
- нарушение достигнутых договорённостей одной из сторон из-за отсутствия чёткой фиксации
- ошибки в выборе исполнителя или несовпадение стиля руководства с типом сотрудника
- отсутствие должной подготовки и так далее.

Список, понятное дело, не полон. В этой публикации мы с вами сперва рассмотрим несколько случаев, когда конфликты говорили о проблеме организации. Затем как наглядный пример разберём, почему же многие так резко негативно относятся к службе HR. И, наконец, поговорим о том, по каким признакам мы можем судить о том, что в компаниях неплохо с организацией процессов, их понятностью и прозрачностью для всех участников.

И тема конфликтов с точки зрения того, что где чего, и тема описания процессов с зонами ответственности, функционалом и так далее имеют хорошо прописанные методологии, учебники и книжки.

Главное, что должен по моей идее извлечь читатель статьи про конфликт: что конфликт может говорить о проблемах в организации.

И что я даю не лекарство для каждого места возгорания, а показываю: вот так косяк в организации приводит к конфликтам.

### **Ошибка в определении ответственного**

Давайте начнём с простого: конфликт сложный и может негативно повлиять на компанию, но легко разрешается через изменение ответственного.

Я 7 раз выходил финансовым директором в околоранкротные проекты. И каждый раз там из-за кассового разрыва управление денежным потоком было связано с конфликтами, а один раз меня даже чуть не побили. Мне как

финансисту важно было сохранить компанию на плаву и улучшить при этом экономику, а возможно - даже сделать какие-то резервы. Для производителей или закупщиков - соблюсти все обязательства перед контрагентами и выполнить свои планы. Компания на грани банкротства, а сотрудники хотят получить премию по итогам года, именно. На этом этапе конфликт вызывается дефицитом капитала и ответственностью CFO за принятие решений по его расходованию.

И я очень быстро понял одну простую вещь. Если конфликт не устраняется на уровне моего взаимодействия с коллегами, а задача имеет критическое значение, мне нужно выносить эту задачу на уровень CEO. При этом мне нужно было обеспечить его максимальной поддержкой: предоставить удобный инструмент и наиболее полный спектр аргументов для принятия решений.

В паре случаев я просто выносил на CEO свою рекомендацию по оплате (проставлял сам, что платим, что нет) и отвечал на изредка возникающие вопросы. Это с одной стороны помогало легитимизировать принятые мной решения, а с другой - помогало CEO, которые не хотели в это всё глубоко погружаться. Делаю я, решаю я, несу ответственность перед CEO я, но претензии коллег и конфликты пропадают.

А в двух случаях я вообще взял на себя всю ответственность по оплатам, когда буквально прописал логику принятия решений. Но при этом логику довёл до жаждущих оплат и заручился поддержкой CEO, что мы работаем по этой схеме, а все выдающиеся случаи выношу на него.

Я прошу вас смотреть на эти примеры как на демонстрацию, как внутренние конфликты и сложная ситуация разрешаются с помощью организационных мер. В данном случае - путём перенесения итоговой ответственности.

## **Промах с построением процессов**

Ещё один достаточно простой пример, когда конфликт сигнализировал о проблемах в дизайне процессов.

Я пришёл в один из проектов и обнаружил совершенно раздражённого казначея на взводе, который уже начинал ходить и со всеми ругаться. Выявить причину такого поведения получилось довольно просто.

Долгое время решения об оплате принимал предыдущий CFO совместно с CEO. Казначее решение прилетало в итоговом виде, но сотрудники шли с вопросами "будет ли оплата, когда и почему не будет" именно к казначее. Так было удобно и CFO, и CEO. И на казначея летели со всех сторон вопросы, он же и оказывался крайним, если что-то шло не так, как хотел инициатор оплаты. И далеко не

всегда казначей знал, почему было отложено то или иное решение, потому иногда приходилось “отгадывать”.

Я максимально оперативно этот процесс перестроил. Во-первых, убрал CEO из этого “упражнения” по микроменеджменту. Во-вторых, стал подключать к вопросам самого казначея: теперь он мог понимать, почему принимается то или иное решение. В-третьих, казначей и раньше выписывал себе, что попало в реестр к оплате, что - переносится и на какой срок. Но теперь он выкладывал эти оба списка в отдельный чат с ответственными лицами. И, наконец, я чётко всем рассказал, что по всем вопросам нужно обращаться ко мне. Я принимаю решения, мне и отвечать.

Это резко сократило поток вопросов: многие сразу получали ответы на них. И в итоге сам казначей отвечал за меня примерно в половине случаев, но делал это уже максимально спокойно.

### **Размытые обещания**

Большая и довольно частая проблема: две стороны достигают договорённости, но не фиксируют их. Из-за чего одна из сторон начинает вспоминать только то, что ей выгодно.

Попал я один раз в стартап с крутой и уже хорошо работающей идеей. Работа велась в 180 странах, хорошие результаты и высокая оценка бизнеса. Его руководство было настолько было уверено в следующем этапе привлечения инвестиций, что постоянно работало в минус и наращивало убытки. Эти потери, а следом и долги, в какой-то момент достигли объёмов в пару лет выручки. Это не было бы проблемой парой лет ранее, когда венчурный рынок активно рос и одаривал капиталом всё адекватное и не очень, но времена изменились, и меня позвали финансовым директором выводить проект на плюс. Потому что бизнесу предстояло и продолжать работу, и начать как-то погашать долги: штатными силами компания не справлялась.

За счёт урезания различных неважных для выживания и роста расходов и совместной с отделом маркетинга настройки рекламных кампаний бизнес я смог вывести в плюс, но этого было мало: накопленные долги были огромными, и без ущерба резать расходы было уже нельзя. И потому я сразу руководству и собственникам сказал, что нужно улучшить работу продаж в B2B. Руководство думало схожим образом, потому скоро в компании появился новый директор B2B, быстро осмотрелся, предложил план работ и очертил возможный темп наращивания выручки. А потом и договорился и с собственником, и с CEO компании про мотивацию для себя и своих сотрудников в присутствии ряда свидетелей.

Уже 3 месяца спустя выручка пошла вверх. Вот только CEO компании посмотрел на сумму премии, которую предстояло выплатить директору, и решил, что та слишком высока. Да и не заслужил он её, он же ещё даже испытательный срок не прошёл. Так что высшее руководство постановило: исполнителям 50%, руководителю - ничего.

Тут пришлось вмешивать уже мне и доказывать, что рост в B2B является критическим для выживания бизнеса, а такая практика просто убьёт дальнейший рост и приведёт к уходу и руководителя, и его команды. И что выплату премии возможно как-то делить по частям, но лучше всё равно придерживаться достигнутых договорённостей. Я ещё как-то могу понять, когда в таких условиях кидают финансистов, юристов, логистов и прочих сотрудников поддерживающих направлений. Но как можно кидать тех, кто жизненно важных денег в бизнес приносит, находится вне зоны моего понимания.

Руководство меня послушало и премии увеличило: 100% исполнителям, но руководителю всё равно 50%.

То есть, даже несмотря на очевидный вред такого решения, CEO всё равно нарушил своё обещание. Конец конфликта немного предсказуем: новый руководитель B2B быстро нашёл себе другой проект, заодно прихватив с собой и одного из толковых сотрудников, а сам бизнес так и не смог нарастить выручку и находится в удручающем положении без особых перспектив.

И сразу другое проявление этой проблемы в другом кейсе.

В одном банке, где я работал финансовым директором, собственники решили, что пассивное хранение активов в федеральных облигациях и бондах субъектов Российской Федерации - не самая выгодная стратегия. Что надо активно торговать ценными бумагами и зарабатывать даже больше. Наняли профессиональную команду, купили им специализированное ПО и сразу договорились про мотивацию.

Вот только нюанс был в том, что в том накопленном портфеле облигаций было примерно 200 миллионов рублей незафиксированной прибыли. То есть, бумаги стоили дороже, чем числились на балансе. Я этот резерв держал на случай, если вдруг банк столкнётся с какими-то неожиданными расходами и будет вынужден понести убытки. Ведь в чём специфика работы банков: серьёзные убытки в один из месяцев или отрицательный результат несколько месяцев подряд могут привести к росту требований ЦБ в части резервирования и понижению рейтингов. А это замороженный капитал, дорого и невыгодно. Вот я и держал запас "нераспределённой прибыли", чтобы продать облигации и тут же их выкупить обратно.

Как вы понимаете, профессиональная команда трейдеров мгновенно реализовала всю эту прибыль, записали её в собственные результаты и получили с этого премии. Меня поблагодарили за шикарный “подгон”, но сами не проставились.

Я рассказал собственникам о том, за счёт чего были достигнуты выдающиеся результаты в первом месяце, и что дальше нет смысла ожидать повторения. Мне не поверили, но следующие месяцы подтвердили мою правоту. Уже со второго месяца трейдеры показывали результаты от ежедневной торговли примерно на треть хуже пассивного удержания, а с учётом их зарплат и премий - в 2 раза хуже, но речь о другом.

В обоих описанных случаях достигнутые договорённости толком не оформлялись и не детализировались. И в обоих случаях собственники и CEO не продумали, во сколько им в реальности обойдётся такая мотивация, а привлечь к расчётам CFO у них мысли не возникло. В первом случае это вызвало конфликт, уход ключевых сотрудников и потерю дальнейшего роста. Во втором - конфликта не было, но банк потерял на пустом месте приличную сумму.

### *Фиксируйте ваши договорённости*

Я отработал несколько лет в крупных корпорациях, в том числе пару лет отвечал за наполнение системы менеджмента качества, оттого отлично умею в бюрократию. Но при этом стараюсь её минимизировать, потому что на своём опыте многократно видел, как неумолимо воплощается в жизнь закон Сирила Н. Паркинсона: бюрократия, как и любая работа вообще, занимает всё отведённое ей пространство. И потому я очень часто выступаю против лишнего крючкотворства.

И договорённости в отношении системы мотивации и премирования необходимо фиксировать в письменном виде в виде приказа или хотя бы на уровне сообщений по почте. Буквально, после важного звонка пишите краткое резюме встречи: обсудили мотивацию, договорились на такие условия с такими ограничениями.

Потому что многие внутренние конфликты становятся результатом отсутствия этой формальности: каждая сторона регулярно предпочитает помнить то, что ей выгодно. Или менять условия, если вдруг что-то идёт не так.

А в идеале - ещё и просчитывать заранее с учётом всех нюансов договорённостей, к чему привлекать CFO или иного стороннего консультанта, чтобы эта модель в итоге была доступна и понятна обеим сторонам.

***Просчитывайте «масштаб» ваших договорённостей заранее***

Герой фильма "Один дома" оказался забыт под Рождество в одиночестве, столкнулся с грабителями и успешно им противостоял, после чего радостно встретил свою семью. И жили они долго и счастливо до второй части. Кино и выдумки? Как сказать.

Дания успела захватить немного колоний в Азии, и Транкебар в Индии стала одной из них в 1620 году. Но не была успешной: болезни и высокая смертность, регулярные цунами, воинственные аборигены-грабители и плохая организация привели к тому, что 30 лет спустя её решили закрыть. Датчане забрали всё, что могли, и в 1655 году уплыли.

Вот только по непонятной причине остался Эскильд Андерсен Конгсбакке. Он был неграмотным простолудином, один в колонии на сотни тысяч индусов. Самым главным. А вокруг - осаждающие пиратствующие аборигены из соседних регионов, множественные болезни и непредсказуемые цунами.

Эскильд организовал оборону от пиратов и выдержал 9-месячную осаду. Он перестроил город, чтобы ему не угрожало беспокойное море. Он смог организовать регулярную и выгодную торговлю, что позволило ему построить целую линию укреплений от морских и сухопутных нападений. После организации обороны он перешёл к наступлению и начал проводить регулярные рейды, где регулярно топил пиратов и даже захватил судно враждебной Бенгалии. После чего договорился о мире с соседями и расширил торговлю. На выходе - организовал полноценную казну, о чём с помощью плавающих рядом португальцев всё-таки сообщил "на континент" с 4 или 5 попытки. 14 лет одиночества закончилось.

Обрадованные датчане сразу прислали новую экспедицию, которая установила новое руководство, а самого Эскаильда даже толком не поблагодарила и отправила на задворки колонии, где он и умер в 1674 году.

***Нужно очень большое доверие, чтобы надеяться на вознаграждение в отсутстви договорённостей***

Мораль сей басни такова: сперва договаривайся, потом геройствуй. А добился и организовал - лучше помалкивай. Не поблагодарят и сместят. Потому что рождественские сказки бывают только в кино.

### **И швец, и жнец, и на дуде игрец**

С недавних пор все исследователи рынка труда констатируют, что за забором больше нет очереди. Ни в России, ни в мире. Конечно, есть ещё Индия с Нигерией, но это совсем не та очередь, про которую обычно говорят. И вот эта

пустота за забором скрывает за собой ещё один мощный тренд: люди готовы уйти на более спокойную и более простую работу. Ещё 5-10 лет назад в различных опросах многие работники говорили, что они бы с радостью даже отказались от части зарплаты, чтобы просто испытывать поменьше стресса и больше отдыхать, но теперь, когда ценность людей возрастает, они могут этим полноценно воспользоваться и проголосовать ногами против переработок, плохой организации, токсичной атмосферы и низкой зарплаты.

Вот и исследование The 2024 Global Workforce Hopes & Fears Survey от PWC говорит, что 28% опрошенных однозначно сменят работу в ближайшие 12 месяцев (19% в 2022). И вот чем это желание вызвано: 45% сказали, что их нагрузка за год сильно выросла. 62% заявили о том, что изменений становится всё больше и больше. И этот стресс влияет на желание сменить работу даже сильнее, чем адекватная оплата труда: опрошенные в целом заявили о том, что их финансовые условия немного улучшились. Вот только если у сотрудников оплата труда ухудшилась или её рост не покрывает инфляцию, то и их желание сменить работу увеличивается. Особенно в странах с двузначной ключевой ставкой.

В переводе на русский язык это всё говорит о том, что **недостаток людей компании всё чаще компенсируют ростом нагрузки на сотрудников, причём разнообразной, зачастую - непрофильной**. Это можно продемонстрировать словами с одной из конференций.

18 января 2024 года прошёл международный форум «Россия» на ВДНХ. Там выступал первый заместитель генерального директора АО «Трансмашхолдинг» Александр Морозов. Во вступлении он произнёс такие слова:

*"Нам нужен не просто инженер, или инженер-конструктор, а инженер-конструктор-технолог и одновременно наладчик станков с ЧПУ. Мы ищем, но наши ВУЗы их не готовят, образовательные стандарты и программы очень сильно отстают от быстро меняющихся условий ведения бизнеса".*

Проблема в том, что в этом человеке 🔧 высшее образование должно сочетаться с профессионально-техническим. 🔧 Таких за забором нет. Если его хантить, он 🔧 будет стоить много денег. И даже если вы найдёте такого специалиста, он всё равно не сможет выдавать вам высокий уровень выполнения задач во всех этих аспектах - они банально разные. И 🔧 где-то он будет просаживаться в любом случае. Если же его начать воспитывать и учить, 🔧 это займёт кучу времени, пока сотрудник 🔧 будет пороть брак и делать много ошибок.

### ***Мастер на все руки - ни в чём не профессионал***

Тот самый случай, когда вместо 3-4 сотрудников ищут одного. И не проще ли искать этих 3-4 сотрудников и получать от каждого то, что нужно уже сейчас? Или вера в чудеса и единорогов настолько сильна?

Вот только даже в отрыве от этого единорога, пока его ищут, его задачи всё равно выполняют сотрудники, которым буквально приходится работать в усиленном режиме и выполнять очень разнообразные задачи. На это отлично наслаиваются переработки, из-за чего в сумме возникает конфликтная ситуация.

И чтобы избежать её, компаниям стоит начать разгружать сотрудников, упрощать какие-то задачи, а какие-то и совсем переставать выполнять.

### **Отсутствие подготовки**

В последние годы в мире бизнеса стало популярным требовать от сотрудников постоянной учёбы, саморазвития, самостоятельной отработки хард и софт скиллов. Вот только компания часто сама не дорабатывает в этом плане. Например, когда бросает сотрудника на новые задачи и проекты без должной подготовки.

И самым наглядным проявлением этому являются новоявленные тимлиды в ИТ. Обычно как поступают? Берут самого грамотного программиста и предлагают ему возглавить группу в 3-5 человек. И далеко не всегда учитывают, что навыки лучшего специалиста вообще не совпадают с умениями руководителя. И часто бросают такого тимлида на произвол судьбы, а ожидают - что он уже через полгода должен будет работать на уровне хорошего руководителя. Но на это мало шансов. А вот много шансов у ситуации, когда вынужденный срочно развиваться и одновременно нести новую ответственность сотрудник через какое-то время будет искриться в самых штатных и управляемых ситуациях.

***Учёба на старте чаще дешевле и быстрее, чем набирать опыта «в поле»***

И если у программистов высшего уровня есть шанс получать весьма приличную зарплату, то в других сферах даже просто среднюю по меркам ИТ компенсацию за труд можно получать только на руководящей позиции. Так что у новоявленных начальников ещё больше давления.

И ожидаемый конфликт просто в очередной раз покажет, что бросать людей в горнило новых задач без подготовки и поддержки - себе дороже.

## Ошибаться в оценках

Был такой кейс на заре цифровизации. Директор жаловался на одного из кассиров: та делала свою работу очень медленно, не торопясь. Потому у неё постоянно возникали очереди, логично, что и клиенты жаловались. Да и в общении она была несколько отстранённой, не самой приятной. Назовём её "Черепашка".

В качестве хорошего примера выступал другой кассир: работа всегда спорилась, товар пропикивался в ленте с максимальной скоростью, клиенты были ей очень довольны. Да и в общении этот сотрудник оставлял очень хорошее ощущение: вечно на позитиве, с улыбкой. Назовём её "Зайка".

Пришла цифровизация. Пошли метрики и результаты, по итогам которых директор с удивлением для себя уволил Зайку. Выяснилось, что Черепашка работала всю смену и отвлекалась всего на полчаса. А Зайка работала едва ли 3 часа, всё остальное время бегала курить, болтать с грузчиками или просто залипать в телефоне в подсобке. Даже пробки в час пик возникали именно потому, что Зайка в это время отсутствовала.

### *Субъективные оценки крайне недостоверны*

Получилось как обычно: один сотрудник выдавал в 2 раза больше результата за то же время, а ощущения директору ввали и выдавали совсем не картинку реальности. И ещё хорошо, что он дождался результатов цифровизации, а не полез принимать решения до того.

А ведь вполне себе мог развиваться конфликт, когда сотрудника оценивали бы по субъективным ощущениям, а не его реальным результатам.

## Не учитывать расхождение в ролях

Каждый из нас - личность, отдельный человек со своей спецификой, который лучше всего работает в определённых условиях и под определённым стилем руководства. И если эти параметры сильно расходятся, легко может возникнуть конфликт. Расскажу про собственный опыт.

Один раз я зашёл в краткосрочный проект, где в группе компаний (свыше 30 юрлиц в Европе, Азии, Латинской Америке и Африке) нужно было единый финансовый котёл перестроить в систему финансового управления каждой из компаний и восстановить учёт. Как я выяснил, из-за грубейших ошибок в его организации 15% расходов вообще никак не отражались в результатах, потому собственники были уверены, что где-то должны лежать миллионы долларов, а денег ни на что почему-то не хватало.

Я очень быстро выяснил, что один из моих подчинённых откровенно не тянул свои задачи, потому очень быстро с ним расстался. Но чтобы поиск был вдвойне продуктивен, я перераспределил задачи между сотрудниками, чтобы новый отвечал в том числе за тот участок учёта, в котором были самые большие дыры в учёте. И потому я искал очень дотошного и внимательного к деталям человека. Нашёл, вывел на работу, передал дела и сказал, где и какие огрехи в учёте уже исправил, какие - нет. Новый сотрудник взял под козырёк и довольно быстро нашёл несколько важных уточнений по поводу учёта.

И в этот момент собственники бизнеса решили существующую матричную структуру управления инвестировать: они сделали головную компанию (финансистов, юристов, кадровиков всего холдинга) сервисной. То есть, я в итоге начал подчиняться не только 3 собственникам и 4 CEO проектов, но ещё и своим 4 уже бывшим сотрудникам. Для меня принципиально поменялось только 1. Этот новый сотрудник начал меня пытаться микроменеджерить, сваливать на меня задачи, под которые я его и искал, и так далее.

Я имею очень большой опыт работы в разных командах с разными людьми. Потому отлично представляю, что я наиболее эффективен, когда получаю примерное представление о том, что от меня нужно, и довольно широкое поле для действий. Хорошо умею ставить задачи и себе, и координироваться с коллегами, и отчитываться о планах и результатах наверх. И под управлением микроменеджеров, которые ограничивают мою свободу, контролируют каждый мой шаг и требуют от меня какой-то дотошной работы, я крайне непродуктивен.

*Нет удобной для всех корпоративной культуры или одного подходящего стиля управления*

Так что я пошёл к собственникам, сказал, что выполнил то, что обещал. Сказал, что мы с ними договаривались о другом формате работы, а в этом я буду непродуктивен, и мы договорились разойтись. Мне повезло, что проект был краткосрочный, что я в самом деле к тому моменту выполнил обещанное, потому получил свой бонус и отчалил, отработав "под крылом" своего бывшего подчинённого всего пару месяцев. В любом другом случае такая новая форма неподходящих для меня управленческих отношений вызывала бы серьёзный конфликт.

## **Конфликт интересов**

Ещё одна серия конфликтов вызывается ошибками в дизайне. Их проявление может выражаться, например, в подборе человека с собственной мотивацией, идущей вразрез с ожидаемой. Или мы можем ошибиться и наделить

сотрудника задачами исполнения и контроля одновременно: чаще всего в таких случаях возникает коррупция.

Например, медицинские препараты до старта продаж должны пройти несколько уровней тестирования, в том числе на добровольцах. Чем дольше подопытный участвует в программе, тем больше он получает денег.

Это и рождает конфликт интересов. У подопытного возникает соблазн умолчать о негативных побочных эффектах, чтобы получить всю сумму. Исследования одобряют продукт, продукт выходит на рынок и часто обнуляет выход других, более подходящих и безопасных продуктов. Или сильно замедляет их разработку и продвижение. Ведь лучшее - враг хорошего, а на представленный готовыми решениями рынок новому, даже на голову превосходящему конкурентов продукту выходить крайне проблематично.

Так изъясн в архитектуре или логике медицинской системы поощряет выпуск не самых лучших и даже угрожающих жизни препаратов.

В качестве промежуточного итога. Чем в ряде случаев нам поможет конфликт:

- чётко разграничить и установить ответственность
- скорректировать новую систему процессов
- уточнить договорённости и набор обещаний
- разгрузить сотрудников
- предоставить онбординг и подготовку
- выстроить прозрачную систему оценки
- подбирать подходящих по типу личности сотрудников
- прозрачно распределить задачи исполнения и контроля или внедрить последние.

Список не полон. Главное, что конфликт в компании может нам сказать о каких-то серьёзных промахах и ошибках в организации.

Но давайте теперь рассмотрим парочку более сложных и комплексных подходов к решению конфликтов. Потому что не обязательно дожидаться серии конфликтов, чтобы разрешить проблемы в организации, порой достаточно всего 1 случая, чтобы вызвать большую перестройку.

## 3 примера конфликтов

### Не уволью

На одном проекте ко мне почти с первого дня пришли из соседнего подразделения с запросом уволить моего сотрудника. Мол, отвечает без уважения и дерзит. Да ещё и работает плохо, не реагирует на поставленные

задачи. А мне сотрудник был нужен. Его работа заключалась в пополнении десятков кошельков для рекламных кампаний: задача не требовала квалификации, но для её исполнения нужно было находиться онлайн 16/7. Плюс, работа требовала, чтобы сотруднику можно было доверять. Так что снимать своего сотрудника я посчитал ненужной тратой времени.

И вот что я сделал:

✿ Выяснил, что сотрудник прямолинеен и в лоб называет предлагаемые соседним отделом глупости глупостями. Это было просто: я попросил со всеми предложениями обращаться ко мне напрямую

✿ Понял, в чём заключалась "плохая работа" сотрудника. 99% запросов в любое время суток он закрывал в первый же час, что было достаточно. На этот 1% "ошибок" приходились или случаи технических проблем на стороне кошельков, или когда не хватало остатка денег на нужном счёте. Попросил сотрудника говорить мне, когда есть проблемы с пополнением, чтобы уже я дальше об этом предупреждал заинтересованные стороны

✿ Чтобы уменьшить число ошибок, я с помощью ИТ подвязал информацию об изменении остатков на кошельках и скорость трат: система заранее показывала, где и когда закончатся деньги. Теперь было видно, какие кошельки нужно пополнять на основе текущей статистики. Благодаря этому мы ещё и стали делать это чаще и снизили средний остаток на них

✿ Добавил систему планирования рекламных кампаний, благодаря чему начали открывать и наполнять кошельки заранее

✿ И, чтобы деньги лишней раз не лежали, добавил сотруднику задачу вывода денег из холодных кошельков.

И даже несмотря на то, что на данном участке был наведён порядок, моего сотрудника пытались уволить ещё дважды. Приходилось защищать его в том числе и перед собственниками. Но это уже отдельная история про политику, Адизеса и идиотов. Самое главное - сотрудник отлично работал и продолжал демонстрировать хорошие результаты ещё пару лет.

## **Отлучиться в туалет**

Весной 2024 года в интернете появился любопытный кейс: руководитель отделения банка запретил сотрудникам отлучаться даже в туалет в определённые дни. Своё решение он обосновал таким образом: в дни выплаты пенсий в отделении огромные очереди из клиентов, с которыми нужно как-то справляться. Иначе на его отделение жалуются. Налицо очевидный конфликт, когда руководитель натворил дичь, а сотрудники это не стали терпеть и вынесли на общественное обсуждение.

Что делать?

У нас в кейсе несколько проблем. Сперва решаем ключевую: как этот хронический вал можно уложить в более спокойный ритм, причём на уровне банка: проблема явно не одно отделение затрагивает. Прибегаем к организационному треугольнику "скорость - качество - цена":

- ✿ перенести часть регулярной работы на более спокойные дни
- ✿ снизить нагрузку входящего потока на другие дни. Например, планируемые заранее встречи (запрос наличности, справок и так далее) переводить на другие дни
- ✿ перемешать расположение смен сотрудников таким образом, чтобы пик привлечения работников соответствовал максимуму загрузки
- ✿ перенести части деятельности в онлайн/автоматизировать
- ✿ увеличить временной интервал работы отделений в пиковые дни, например, закрываться на 1-2 часа позже
- ✿ дополнительно привлечь сотрудников банка за оплату
- ✿ ещё важно понять, что именно является узким горлышком в UX клиента. Если это, например, длительная работа в кассе, то мы часть работы оттуда должны вынести в зал. Чтобы клиент заходил в кассу с уже проверенными документами только за денежными операциями. Или ставим ещё одну кассу. Или упрощаем её работу.

Кейс поднимает и другие конфликты (кратко):

- ✿ как разрулить имиджевые потери банка. Их у банка практически нет - все и так знают, что банки и крупные корпорации к своим сотрудникам относятся по-свински (они просто не знают, что это для них невыгодно и даже вредно), так что главное - решить предыдущую проблему и кандидатам говорить, что это была дичь отдельного возомнившего начальника
- ✿ как теперь начальнику отделения выходить из этого штопора. Для него большая часть озвученных решений невозможна, но не всё. Так что начальник должен понести ответственность за откровенную дурь. Ведь он столкнулся с проблемой компании и создал для неё ещё одну, да ещё и публичную. Такое обычно не прощают
- ✿ как себя вести сотрудникам, чтобы вернуть ситуацию в нормальный режим: предлагать альтернативные решения, обращаться во внутренние службы компании и защищать свои права. Работа работой, а обед по расписанию.

Все детали не раскрываю, главное: что это одним действием не решается.

Вот так одна, казалось бы, локальная проблема одного зелёного руководителя вскрыла целый пласт проблем в банке в целом. И разрешить их можно таким же комплексом мероприятий.

Но теперь приступим к одному из самых наглядных и ярких конфликтов в бизнесе: к конфликту HR.

### **За что не любят HR?**

По теме HR в последние 3-4 месяца очень многое смотрел, читал и слушал. В том числе в рамках написания этой и следующей статей. И я, мягко говоря, удивлён. Удивлён всеми теми тоннами болтовни, переливания из пустого в порожнее. А ещё много пафоса, регалий и понтов. Но толком почти ни кейсов, ни практик, ни интересных решений. Тимлиды про управление людьми говорят более здравые, грамотные и наполненные деталями вещи.

Но что меня очень сильно поражает, так это регулярные попытки в этих самых трансляциях и интервью выбить себе дополнительные плюшки и привилегии со стороны всех этих HRD/VP. Что их нужно внести в борду, поставить наравне не только с прочими директорами, но и с генералом, дать больше полномочий, власти, денег и так далее.

Как обычно в компаниях происходит подъём статуса? Приходит человек, разворачивает по договорённости какую-то программу изменений, приносит результат, создаёт разницу, после этого ему дают титул, плюшки и ставят новые цели.

Как получилось с HRD? Появилась мода на красивые слова про заботу о людях, про личную эффективность, про психологическую гигиену и прочий инфоцыганский мусор (потому что это только слова, а не про работу компании). Она сперва усилилась определёнными политическими трендами на Западе, а затем - и консультантами, которые понесли это всё распространять, потому что ничего нового давно уже не было, а зарабатывать надо. И в итоге компании купились на миф, что следование моде откроет им новые возможности и продвинет бизнес. Не открыло и не продвинуло, потому что телега оказалась впереди лошади. Вот телега ничего и не тащит. Но просит. Она же теперь во главе.

И перед тем, как в принципе даже просто разбирать пожелания всех этих HRD/VP/ТНК и прочих, стоит в принципе разобраться, а какие у них результаты в текущем статусе? Какую пользу они причиняют бизнесу? И что там с их метриками? Точно всё норм? Или там только слова?

Какие ваши достижения, в конце концов, дорогие наши управители человеческими ресурсами?

Возьмём наём сотрудников для старта как самое показательное.

Руководитель одного популярного кадрового агентства рассказал в одном интервью, как они целых 3 месяца пытались выстроить работу по поиску сотрудников в одной крупной компании. А потом предложили отменить всех рекрутеров и отдать отбор только на экспертов и тех, кто и ищет сотрудника. И "внезапно" выяснили, что закрываемость вакансий улучшилась. ВНЕЗАПНО!

Я имею небольшой опыт поиска сотрудников. По меркам того руководителя и его центра - мизерный. Но даже я отлично знаю, что в ряде случаев фильтровать резюме и отбирать потенциальных кандидатов лучше мне или кому-то из моих подчинённых, а не рекрутеру. С последним проще сразу договориться, чтобы отсекал только полный неформат и неадекват. Да, может привести к росту моей нагрузки, но чем специфичней требуется сотрудник, тем проще его упустить на уровне HR-отсева.

Несколько раз я и вовсе отдавал поиск и первичный подбор сотрудников своим подчинённым, когда им было интересно. В одном случае человек даже сам искал себе лично руководителя. Ещё один способ поднять их интерес к работе и зарядить батарейку.

В общем, большинство руководителей чётко говорят: чем сложнее и специфичней требуется сотрудник, тем чаще HR с задачей отбора проваливается.

Окей, что дальше? Корпоративная культура в реальности представляет собой просто набор небольших практик для каждого отдела, который как-то объединяется действиями высшего руководства. HR тут не помогают.

Обучение? Идея неплохая, разве что хорошую программу для финансиста лучше всего напишет более опытный финансист, а для программиста - такой же его коллега или шеф.

Мотивация? Пардон, но я уже сам неоднократно рассказывал, что современная система высокой мотивации работает очень плохо, а для сотрудников высшего звена - ещё и вредна. И тут у HR опять крайне мало экспертизы.

Эмоциональное вовлечение и арбитраж в конфликтах? Опять сошлюсь на собственный опыт, который может давать неверную ситуацию, но я ни разу не сталкивался с тем, чтобы HR работал не строго в интересах компании, а позволял себе высказываться в защиту сотрудников. Возможно, у кого-то иной опыт.

Остаются кадровый документооборот и «кофе-печеньки». С которыми тоже не всё гладко, потому что никого уже не завлечёшь кофе с печеньками и даже приставкой с мягкими пуфиками.

И вот теперь мы перейдём к обсуждению, почему вся эта ситуация, весь этот конфликт стал реальным.

Нельзя оцифровать и автоматизировать хаос. Сперва всё-таки наводят порядок. Разграничивают ответственность, устанавливают правила, выстраивают логику координаций и изменений. А потом - начинают всё это оценивать и улучшать.

И вот именно это и нужно сделать со сферой HR, потому что и мои наблюдения, и комментарии к предыдущему тексту говорят об этом хаосе. Да, вроде бы на HR вешают заботу, корпоративную культуру, работу с талантами, человекоцентричность и так далее. Вот только ответственность размыта, функционал не определён, возможности непонятны. В таких условиях HR-специалисты выгорают или защищаются коконом цинизма и красивых слов. Я их в этом прекрасно понимаю: крайне сложно что-то выстраивать, если твои достижения легко присваиваются другими, а чужие провалы в этом хаосе - легко сваливаются на тебя. Потому-то и нет метрик. Потому-то и нет достижений. Потому-то и сложно говорить о деталях. Потому-то и получается общее негативное отношение к хорошим людям, которые тоже хотят и пытаются делать что-то хорошее. И никакие регалии со статусами это не поменяют. То, что нужно HR для эффективной работы - найти своё собственное "внутреннее море", его очертить, границы охранять, а отвечать - за всё его наполнение. Примерно, как сделали пару тысяч лет назад римляне

Древний Рим мы можем воспринимать как империю со значительными территориальными завоеваниями, сильной армией, сотнями выдающихся полководцев и многими экономическими реформами. Но богатым и процветающим Рим сделало море. Точнее - торговля в нём.

В 30 году до н.э. со смертью Клеопатры и Марка Антония Древнему Риму достался Египет. Теперь в руках империи оказалось практически всё побережье Средиземного моря, где главной проблемой были пираты. Из-за них все торговые морские экспедиции приходилось сопровождать военными кораблями, что обходилось дорого. Лучше, чем торговля по суше, но всё же.

Следующие 150 лет Древний Рим последовательно и методично захватывал все значимые порты и уничтожал пиратские базы, чем обеспечил себе монопольное положение на Средиземном море. Море стало безопасно.

Теперь отправителям торговых флотилий не нужно было оглядываться на планы и скорости военных. И с товарами в море начали выходить даже небольшие суда. Водная логистика стала сильно дешевле, и торговля расцвела. Выросло снабжение городов, увеличилось число торговых путей, а морской флот использовался разве что для переброски войск между крепостями для обороны от внешних угроз. Города росли, экономика показывала стремительный рост, граждане империи богатели.

Уже в I веке нашей эры римляне гордо называли Средиземное море «Mare Nostrum», что переводится как «наше море». Хотя и сложно повторимый опыт, но достойная изучения стратегия.

HR-специалистам нужно сформировать то самое "внутреннее море спокойствия", ту самую чёткую и прозрачную для них территорию ответственности, полномочий и даже власти, где они могут и должны будут причинять пользу и наносить разное нужное. Тогда и оцифровывать их можно, и достижений требовать, и какую-то автоматизацию накатывать.

А пока итогом такого беспорядка становится постоянный и убивающий всех участников и эффективность компании конфликт. Огромный и самый наглядный пример того, что конфликт очень часто сигнализирует о проблемах в организации.

## Бесконфликтная организация

Но давайте теперь обсудим, по каким косвенным признакам мы можем судить, хорошая ли в компании организация.

Сразу отмечу: такие наблюдения могут говорить о вероятности, а не о гарантиях.

### **Героям здесь не место**

Первый пункт предельно простой. Даже не надо толком вникать в специфику.

Адекватно управляемая компания – обычно тихое и спокойное место. Там бывают кризисы и проблемы, но к ним заранее готовятся и изучают, а сотрудники обучены и готовы с ними бороться. Многие сложности нивелируются уже на уровне дизайна процессов и контрольных процедур.

Если компании свойственны геройства, дедлайны и всяческие превозможания, там с адекватным управлением обычно очень плохо. Плохо с постановкой процессов, плохо с работой по отклонениям, плохо с обучением. И очень хорошо с запросом на героев.

Нет, в хороших организациях, где сотрудники ощущают себя в безопасности, где процессы добротны настроены и не требуют регулярных переработок и устранения огрехов в рабочем процессе, где конфликты имеют весьма конструктивный характер и плодотворные последствия, герои тоже могут быть полезны. Но это будет позитивное геройство, направленное на какие-то положительные изменения, а не очередное спасение мира от внутренних врагов и хаоса.

## Софты против хардов

Софт и хард скиллы. В чём между ними разница? В работе с людьми? Не совсем.

Представьте себя операционным директором булавочной фабрики Адама Смита. Вы приходите на работу, у вас в подчинении эти 10 человек, которые сидят и выполняют свои 1-2 функции. Вы между делом в рамках бережливого управления интересуетесь их делами, настроем, не устали ли они, не пора ли кому в отпуск. Вы даёте им возможность спокойно и монотонно работать по 6 часов за смену, нормально полноценно обедать, устраивать перекуры, а про переработки сотрудники даже мечтают - потому что они крайне редки и хорошо оплачиваются. Можно даже сказать, что ваши работники вас любят как начальника, настолько всё хорошо для них организовано.

И в этой рутине дней вы решаете разве что вопросы, чтобы вовремя приходило сырьё должного качества, реагируете на иногда не работающее оборудование да отгружаете фуры ежедневно производимых булавок. У вас в подчинении 10 человек. Много ли у вас при такой работе софт-скиллов? Они есть, но они включаются минимально. Хотя у вас 10 человек в подчинении, что больше среднестатистического числа сотрудников у руководителя в 2-3 раза. Потому что организация и весь характер работы выстроены так, чтобы все участвующие оставались наиболее управляемыми. Предсказуемыми. Максимально рациональными. И у вас 2+2 будет равняться 4 в 99,999% случаев.

С другой стороны, у вас может быть косноязычный CEO, который любит ставить пространные задачи "на творчество". И вам нужно понять, что он именно сказал, какими способами эту задачу можно решить, и какие лучше всего впишутся в вашу действительность. Чтобы вы потом могли пойти и обосновать, почему вы выбрали именно этот способ, а ваш CEO это принял. В этом случае вы будете завидовать, что у кого-то 2+2 может равняться 4, потому что у вас чаще то -10, то 1F, а то и не имеет смысла. Это будет требовать от вас очень высокого уровня софт-скиллов. Хотя, по сути, у вас контакт только с 1 человеком.

А если у вас таких рабочих контактов несколько? Если рабочий процесс нестабилен и плохо организован? Если план и требования постоянно меняются? В таком случае вам понадобится очень много софт-скиллов, чтобы координировать своих сотрудников, спасти их от выгорания, а всё в целом - от кризиса.

Вышла на меня весной одна компания, захотела схантить меня на позицию финансового директора. Смотрю описание вакансии, а там - сплошь софт-скиллы. Спрашиваю, мол, а как навыки организации процессов, выстраивания

систем, унификации деятельности и результатов? Получаю ответ, что это всё не нужно.

Нахожу знакомого, который ушёл из этой компании за пару месяцев до того. И получаю описание: в бизнесе хаос, генеральный директор постоянно что-то придумывает, вечно втягивает всех в постоянные “реинжиниринги процессов” и прочие организационные истории или даже истерии. Потому топы в такой компании только пытаются раз за разом удержаться в этом шатающемся от постоянного ветра перемен доме.

Нет, я не буду настаивать на том, что от сотрудников требуются только хард скиллы. И требовать много софт скиллов от руководителя высшего звена тоже нормально. Но в компаниях с хорошей организацией требуются и одни навыки, и другие. Потому что и есть время для того, чтобы спокойно поработать, и для того, чтобы наша с вами человеческая иррациональность смогла воплотиться в жизнь во благо и компании, и сотруднику.

### **Лидерство против менеджмента**

Лидерство - одна из самых вредных и разрушительных техник в управлении. Как было раньше? Приходил менеджер, организовывал процессы, определял зоны ответственности, подключал входящую и исходящую логистику, определял требования ко всей этой фабрике и неспешно следил за происходящим.

Но потом мир стал “динамично развивающимся”, и адаптацию всей системы с огрехами планирования и организации уже приходилось разруливать на морально-волевых. И чем дальше, тем больше ценились те, кто могут вытащить, добежать, дотянуть, допилить. И пошёл спрос на лидеров, которые способны это качественно воплотить в жизнь. Одновременно и софт скиллы стали цениться выше хардов, а способные продать любой недоделанный продукт коммерсанты - выше инженеров. Принципиально выше.

И это настолько было усилено как консультантами, так и управленческими программами всех мастей, что наличие навыков организации перестало быть критерием для отбора на руководящие должности. Главное - быть способным всех собрать, замотивировать и бросить на горнило достижения цели. А там и выгорание близко, смена работы, депрессия. А для компании - потеря эффективности, падение производительности труда, ошибки и потеря результатов.

И получается удивительная, даже парадоксальная история. Нудные и неэмпатичные менеджеры выстраивают всё более гибкие и настраиваемые системы, в которых люди продуктивно и спокойно будут трудиться долгие

годы. А чувствительные к другим и коммуникативные лидеры раз за разом бросают работников в пекло выгорания. Без шансов на улучшение.

Нюанс ещё и в том, что поиск очень сильно упрощается, если у вас всё хорошо с организацией, а процессы - стандартизированы и управляемы. Вам в таком случае не нужно искать осознанных неконфликтных людей с блестящим эмоциональным интеллектом и, одновременно, высоким профессионализмом, достаточно только последнего.

Опять же, если у вас всё хорошо с организацией, вы можете взять даже такого типичного гения: с выдающимися и уникальными навыками, но который плохо общается с людьми. Вы такого сможете вывести из команды и общаться тет-а-тет, закрыть ему общение с сотрудниками из других отделов и клиентами, чтобы уникал не влиял на них негативно. Многие бы хотели, чтобы в их компании работали Никола Тесла, Эдгар Аллан По, Джонатан Свифт, Винсент Ван Гог, Михаил Врубель и прочие выдающиеся личности, которые были весьма специфическими личностями. И хорошая организация может позволить брать от таких людей много хорошего и отсекал большую часть негативного.

Истина, конечно, где-то посередине, когда равное значение придаётся и тому, и другому.

## **IQ против EQ**

Исследования единодушно говорят, что наш интеллект или IQ сильно влияет на нашу способность плодотворно трудиться. До определённых уровней в 110-120 пунктов обычно находится прямая зависимость, дальше она ослабевает. А вот с эмоциональным интеллектом сложнее.

Эмоционального интеллекта не существует. Это сфальсифицированное журналистами понятие, мода, удобная выдумка и корпоративная маркетинговая схема. Такое мнение принадлежит клиническому психологу Джордану Питерсону.

Вот я и спросил у ResearchGate, а что он знает про влияние эмоционального интеллекта на результаты работы компании. И получил любопытный ответ. Все исследования делятся на 4 части.

🍀 Самые ранние, примерно до 2005 года, пляшут вокруг мысли, что высокий **EQ позволяет лучше считывать эмоции собеседников** и потому - точнее реагировать на их состояние и тем самым корректировать свои решения.

🍀 Примерно с 2010 года появляется второй важный аспект EQ, "resilience", буквально - **способность организма восстанавливаться после стресса и провалов**. Плюс управление личными эмоциями. Персональная

"антихрупкость". Потому что увеличивающий хаос и нарастающие проблемы в компаниях всё чаще решают не организацией, а бросанием сотрудников в пекло выгорания.

 Отдельной группой стоят статьи, которые находят взаимосвязь между самооценкой уровня EQ и самооценкой эффективности, результативности или умения принимать решения. Собственно, само первоначальное утверждение о важности EQ и родилось из такого "исследования". Вот только 80% опрошенных считают, что входят в число 20% самых умных людей планеты. А замеры говорят про эффект Даннинга-Крюгера и огромную разницу между самооценками и реальной эффективностью.

 И последняя часть исследований говорит про то, что высокий **EQ помогает в продвижении по карьерной лестнице**. Тут спорить сложно. Self-sell skills - отличная история для того, чтобы активно улучшать названия должностей. Вот только если взять почти все описанные мной и большинство случаев провалов крупных компаний и мошенничеств, вы в руководстве найдёте именно носителей этих навыков самопродажи. А в успешных и построенных надолго компаниях в первую очередь были инженеры и организаторы. И в их командах было много таких же. Так что высокий EQ и отличные self-sell навыки очень помогают вот уже которому поколению топ-менеджеров Boeing заработать много денег, но совсем не помогает самой компании.

Закончу словами Адама Гранта, эксперта по коммуникациям и автора книги "Подумайте ещё раз": "Я не утверждаю, что эмоциональный интеллект бесполезен. Но есть нюансы."

В сущности, если вы перечитаете 4 предыдущих части, вы поймёте, что все 4 - про одно и то же. Про важность сосуществования организации и лидерства. И в качестве одного из примеров такой компании, где успешно сочетаются эти аспекты, стоит назвать Supergiant Games.

## **Бережливое царство Аида**

Небольшую игровую студию Supergiant Games вы можете знать по таким проектам, как Bastion, Transistor, Pyre и, конечно же, Hades. Последняя получила исключительно высокие оценки, с десятков разных наград, а объём продаж оценивается в 7 миллионов проданных копий с лишним. В качестве одной из причин успеха разработчики называют выход в раннем доступе, когда обратная связь от игроков позволила серьёзно улучшить качество игры и получаемое удовольствие.

Но вот что я расскажу любопытно про эту команду: в ней до сих пор работают те 7 человек из первого состава, который выпускал Bastion ещё в 2011 году, что уникально для отрасли. Этому помогло то, что большую ставку команда

сделала на sustainability - способность продолжать двигаться к цели с сохранением сил и вниманием к здоровью каждого члена команды.

В Supergiant Games буквально словом и делом запретили переработки: в 5 вечера по пятницам офис закрывается до понедельника, и никто не работает на выходных, а поход в отпуск стал обязательным для каждого члена команды как минимум на 20 дней в году. Директор студии Амир Рао буквально говорит, что каждый должен спасти себя от самого себя и отдохнуть так, чтобы в работе выдать свой максимум.

Да, в проекте бывают случаи, когда кто-то из команды вдруг ловит вдохновение и может выдать какой-то феноменальный объём работы. Но после каждого такого творческого "забоя" совершенно нормально, когда к такому работнику подойдут коллеги и скажут: "Хей, чувак, ты сделал крутую работу, но теперь тебе надо отдохнуть! И это не совет, так надо!"

Стоит сказать и про толерантность к ошибкам, которая тоже в корпоративной культуре этой небольшой команды вот уже 15 лет минимум. И свой третий проект Rime они тоже посвятили наличию ошибок: сюжет продолжается и даже развивается, если вы проиграли в одной или целой серии схваток. А про Hades и говорить не приходится - геймплей построен на том, что главный герой должен учиться на своих успехах и многочисленных ошибках, чтобы расти над собой и достичь итоговой цели. А потом ещё раз. И ещё. Я побил главного босса 10 раз, и это было выдающимся опытом с увлекательной историей, хотя и не люблю такой тип игр.

В мае 2024 года Supergiant Games выпустила в ранний доступ Hades II, продолжение предыдущего проекта. Минимум 1.5 миллиона проданных копий и 94% положительных оценок из 44 тысяч отзывов. Эта студия вот уже 15 лет идёт по пути бережливого управления и делает это со вкусом.

## Что ещё важно учитывать для бесконфликтной организации

### Гиперэксплуатация

Корову нужно меньше кормить и чаще доить - одна из нелепых, но при этом активно используемых установок в бизнесе.

Футбольная отрасль находится в руках у большого числа организаторов: международная федерация, региональные, страновые. И в последние годы они активно оптимизируют свою прибыль: увеличивают число турниров и матчей. То расширят число участников, то добавят турнир, а то и просто число матчей в нём. Так Чемпионат Европы с недавних пор стал "вмещать" 24 страны против

16. Так появилась Лига Наций. Так Суперкубки отдельных стали в себя включать 4 команды. Как результат, среднее число матчей в году для топовых игроков сейчас превышает 60 против 50 ещё дюжиной лет ранее. Игрок сборной Португалии и "Манчестер Юнайтед" Бруну Фернандеш и вовсе за 2023-2024 сезон на поле в 72 матчах провёл 6666 минут! А есть же ещё тренировки, товарищеские и выставочные матчи.

Для максимизации прибыли всё чаще турниры или части их матчей и вовсе переносят в другие страны, из-за чего к этой нагрузке прибавляются перелёты. Добавьте к этому, что раньше крупные турниры проводились через год, теперь их хотят проводить каждый год. Первым этим окном возможностей воспользовался клубный чемпионат мира, который недавно был расширен с 4 до 24 участников, из-за чего победитель рискует сыграть не 2 матча, как раньше, а 7!

Не удивительно, что число разрывов крестообразных связок и прочих серьёзных травм, связанных с нехваткой восстановления, растёт многократно. Из-за чего многие молодые игроки успевали ярко блеснуть, после чего собирали широкий набор травм и сильно сдавали.

### ***Типерэксплуатация - очень распространённая и крайне вредная идея***

Так ещё и футбол в последние годы стал сложнее, организованнее, стандартизировался. 90% матчей одна из команд садится в низкий блок с замыслами организовать быструю контратаку, а другая - катает мяч поперёк поля в ожидании ошибки противника. И звёздные игроки (кроме ограниченного числа суперзвёзд) всё меньше имеют возможности себя проявить, потому что они подчиняются общей схеме. Не удивительно, что у молодёжи спросом пользуются только повторы ярких моментов, а ядро зрителей стагнирует или даже уменьшается.

Конечно, футбол ещё далёк от потери внимания. Но его организаторы делают всё, чтобы начать его закапывать уже сейчас.

### **Когда автоматизация помогает иррациональности**

В ближайший час в России произойдёт более 20 ДТП с пострадавшими. Это не угроза, а чистая статистика. Возможно, о каком-то случае из этих десятков тысяч за день мы даже прочитаем в вечерних новостях или увидим в телевизоре, но абсолютное большинство пройдёт мимо нашего внимания.

Другое дело, если авария произойдёт по вине очередного тестируемого ИИ: это сразу будет в СМИ, а обсуждаться будет буквально повсеместно. И многие будут выступать против вождения с помощью ИИ, ведь это создаёт угрозы для жизни людей.

Вот только есть такой нюанс: даже не самые лучшие ИИ показывают меньший уровень аварийности, чем в среднем создаётся людьми. То есть, уже сейчас при том, что ИИ ещё не достиг высших уровней автономности и безопасности, выпускать роботов на дороги равноценно снижению опасности. А если мы перейдём на массовое применение автопилотов, то уровень аварийности упадёт ещё сильнее - потому что роботы на дорогах ведут себя более предсказуемо, организовано и в соответствии с правилами.

Но эту возможность я описываю не для того, чтобы мы завтра побежали пересаживаться на машины с автопилотами, а в качестве примера того, как **хорошая организация может нейтрализовать нашу иррациональность**. Пиликнул телефон? Отвлекающие от дороги мысли? Сильная усталость? Что угодно может съест наше внимание от дороги просто потому, что мы иррациональны. А потому частично непредсказуемы. Или даже местами безрассудны.

И хорошая организация негативные проявления этой нашей иррациональности должна нивелировать. Чтобы было не 20 с лишним ДТП в час, а 2-5 в сутки. По всей России.

***Организация даже в небольших вкраплениях способна устранять негативные проявления человеческой иррациональности***

Продолжая тему автомобилей и автоматизации, стоит рассказать и про исследование "Learning to Control and Coordinate Mixed Traffic Through Robot Vehicles at Complex and Unsignalized Intersections" 2023 года. В нём пусть и на уровне симуляции поставили эксперимент: взяли сложный нерегулируемый перекрёсток, который пересекали регулярные водители и добавили всего 5% автомобилей, управляемых ИИ.

Результат оказался впечатляющим: пробки исчезли.

Есть целая серия исследований, которые показывали, как образуются пробки на прямой ровной дороге просто в силу того, что человек иррационален, где избыточно тормозит, где-то подпрёт следующий автомобиль. И вот эта волна нестабильности в скорости в итоге приводит к тому, что трафик просто встаёт "на ровном месте". Хотя все могли бы просто ехать с ровной скоростью, но наша уникальная иррациональность не всегда сочетается даже на ровной дороге. А тут - перекрёсток.

Исследование также показало: если число ИИ-мобилей достигало 60%, движение трафика оказывалось лучше организованным, чем с помощью ИИ-светофора.

То есть, даже небольшие вкрапления автоматизации способны сбалансировать негативные проявления нашей иррациональности, стабилизировать поток и улучшить общую “результативность”. Не мотивация.

### Когда врут метрики в Amazon

У Amazon текучесть кадров по итогам 2022 года составляет 150%. То есть, при общем числе сотрудников в 1.5 миллиона человек всего за 1 год компания наняла и уволила больше 2.2 миллионов работников. Аналитические обзоры разнообразных “аналитиков” (*повторение осознанно*) рекомендуют Amazon снизить этот показатель, потому что лояльность — это хорошо, искать сотрудников дорого, сотрудники не успевают накопить компетенции или даже сформировать устойчивые социальные связи внутри отделов. Текучку кадров в Amazon прямо называют организационным провалом (“organizational dysfunction”). Думаю, аналитики в этот момент себя ощущают умнее Джеффа Безоса. Им же только стоит напомнить, что обладатель самого высокого в мире IQ отличился только написанием ряда статей о том, как же круто иметь самый высокий в мире IQ.

Amazon выстроил работу своих сотрудников склада и логистики совсем не так, как это принято:

- ✿ найм без резюме и собеседований - по онлайн-заявке или звонку
- ✿ задачи сотрудникам выдаются автоматически
- ✿ каждая задача - максимально упрощена, работа является предельно упрощённой или даже атомизированной. Буквально: дойти к точке А, взять коробку с нужным штрихкодом, отсканировать, донести к точке Б, отсканировать, повторить
- ✿ исполнение задач отслеживает автоматизированная система
- ✿ руководитель выступает в роли специалиста по отклонениям и “кнута”: приводит в норму иррациональное поведение сотрудников, которые делают что-то не то, и лично подстёгивает их продолжать работу, если те не выполняют порученные им задачи
- ✿ онбординг занимает до пары часов и больше похож на прогулку по отведённой сотруднику территории
- ✿ зарплата новым сотрудникам меняется в зависимости от скорости замещения выходящих сотрудников

☘ при этом на этот 1 миллион складских работников приходится ещё 750 тысяч роботов, которым отдаётся то, что действительно выгодней исполнять автомату

☘ у сотрудников вне склада и логистики и отличные зарплаты выше рынка, и хорошие программы бонусов и трёхлетних опционов, и много всяких плюшек. Но и там требования к сотрудникам высоки, потому текучка близка к 25% - многие просто не выдерживают ритма и давления первых трёх лет.

***Грамотная организация может сопровождаться “нестандартными” значениями метрик***

Подход Amazon подойдёт далеко не всем. Но он может подать чёткий сигнал, что **далеко не все устоявшиеся в менеджменте практики единственно верные**. И что истину можно найти и где-то посередине и даже рядом. А можно задуматься и о том, какие ещё легенды и мифы мешают бизнесу двигаться дальше. Не нанимать людей старше 40 или увольнять старше 50? Избегать людей из других отраслей? Игнорировать кандидатов с большим числом разных проектов? А, может, и вовсе пора фильтровать людей только по тому, потянут они задачи или нет, а работу им организовать словно на булавочной фабрике, чтобы спокойно выполняли свои задачи? Да ну, глупость какая, давайте будем брать только скорпионов и козерогов, ведь они самые исполнительные.

## **Работать даже меньше**

Меня всегда радуют разговоры о том, какая хорошая в Германии дисциплина. Что рядовой немец выполняет проект с первого дня и потому к срокам приходит с продуманным и грамотно реализованным проектом.

А вот <подставьте сюда представителя любой другой нации> - откладывает на последний день, прокрастинирует, к концу проекта собирает все силы в кулак и выдаёт нечто. Нечто, что по своим качествам полностью соответствует тому, что придумали в последние 5 минут под давлением.

Будьте как немцы, говорят нам такие рассказы.

Вот только если мы залезем в ту же Википедию, то увидим любопытные цифры годовой выработки в сравнении. В ней ссылаются на собранную Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD) статистику и пишут про то, что в Германии в 2017 году типичный немец работал 1354 часа, а россиянин - 1974 часа. То есть, гражданин РФ просто работает по часам на 45% больше. Сорок пять процентов больше!

Статистика OECD за 2022 год даёт уже разницу “всего” в 40%, другие источники тоже показывают меньшее расхождение, но я не видел, чтобы оно было ниже 30%.

**Намного больше людей выполняли бы задачи лучше, работали с большей ответственностью и лучше соблюдали дедлайны, если бы их нагрузка была на треть меньше** — это же очевидно.

И ещё один повод подумать об этом - результаты разных исследований по теме внедрения четырёхдневной рабочей недели. Я пока об этом пишу осторожно, потому что здесь много сторонних факторов, начиная с определённой специфики отрасли и определённой готовности к переходу на такой режим работы — это же ещё надо уметь организовать. Плюс, это может быть эффектом новизны или Хоторна, здесь надо хотя бы пару лет последить.

Но выводы говорят о том, что люди стали работать лучше, продуктивность выросла, настрой и удовольствие от работы - тоже. Да и нанимать стало проще. И один из выводов: стало меньше непродуктивных потерь времени, пропала часть совещаний, возникло больше доверия и так дальше.

То есть, люди в меньшее время стали работать даже продуктивней.

### *Работать надо головой, а не по часам*

Это, конечно, накладывает определённые требования на организацию работы и на ментальные установки руководителей, но окупается. По крайней мере, пока окупается по результатам текущих исследований.

И должно дать повод снова задуматься о вреде переработок, избыточного стресса и постоянной загрузки.

Может, всё-таки лучше разгрузить сотрудников, чтобы они к дедлайну подходили с проработанным проектом, как немцы. И тогда не придётся тратить лишнее время на его доработку и исправление?

## **Печеньки с кофе**

Печеньками с кофе сложно удивить, а айтишников - ещё и мягкими мешками, свободной рассадкой, игровой приставкой и прочими плюшками. И сейчас это воспринимается нормально - как повод "помочь" сотруднику больше времени проводить время на работе, чтобы он побольше работал и поменьше ощущал выгорание.

Одним из первых реализовал этот подход Джек Уэлч в General Electric: он не только соорудил специальный корпоративный университет и большой конференц-центр, но и выделял помещения под спортивные залы, даже делал отдельные "отели" не только для гостей, но и для сотрудников, где те могли

выспаться в любое время суток. Среди построенных зданий были даже паб и бар.

Как рассказывал Джек, в год, когда его концерн инвестировал 12 миллиардов долларов в новые заводы и оборудование, большинство вопросов касалось этих 75 миллионов долларов.

Джек буквально создавал экосистему для своих сотрудников, чтобы они могли вместе обсуждать рабочие вопросы. Как делают многие. Вот только они совсем забывают:

- ✿ в GE последовательно и постоянно убивали бюрократию и бесцельную рутину

- ✿ в штат брали лучших сотрудников

- ✿ и платили им едва ли не лучшие зарплаты по отрасли

- ✿ никто не требовал от работников перерабатывать

- ✿ главное - долгосрочный результат сотрудника за 1-3-5 лет

- ✿ активно внедрялась сквозная система обучения и менторства по всему концерну

- ✿ да и про корпоративный университет помним

- ✿ Джек Уэлч и сам был открыт к обсуждениям и критике, и распространил это правило по GE.

И в итоге научил этот огромный конгломерат двигаться за весьма сжатые сроки.

Мне кажется, в "печеньках с кофе" чего-то из этого списка не хватает. А вам?

## **Подбор подходящей команды**

Много лет назад голландское телевидение выпустило шоу "Survivor". Двум группам людей выделялись 2 необитаемых соседних острова, где им предстояло выжить с базовым набором ресурсов. Пикантности придавало деление групп по половым признакам: мужчины против женщин.

Шоу получилось. Мужчины быстро распределились по занятиям: от рыбалки до строительства хижины и организации примитивной мебели, явных лидеров не выявилось, договаривались буквально на лету. Возникали локальные споры, но всё быстро разрешалось без насилия, словами. Не было никаких жёстких переработок, сосредоточения усилий, команда в расслабленном режиме за несколько дней обеспечила себе не просто выживание, но и значительно улучшила свои условия жизни.

Женщины за те же дни много спорили, но не смогли ни договориться, ни самоорганизоваться. Даже просто обеспечить сбор еды и построить себе какое-то жилище не смогли. Единственное, что они сделали - придумали сушилку для пляжных полотенец. Отличная штука для выживания на необитаемом острове.

*Квалифицированная команда при хорошей организации бьёт класс и мотивацию*

Организаторы поняли, что так продолжаться дальше не может, и поменяли 3 участников одной группы на 3 участников другой. 3 "переехавших" женщины оказались в раю: всё организовано, работает, можно расслабиться, загорать и заигрывать с кучей мужчин. А вот 3 мигрировавших мужчины попали в ад, потому что им срочно нужно было выстраивать жильё, организовывать пропитание и быт, пока остальные женщины расслабились, загорали и валяли дурака.

Шоу получилось. Бомбило у многих. Вот только стоит помнить, что это всё-таки шоу. И кандидаты подбирались специфические. Мужчин искали преимущественно с подходящими профильными навыками или увлечениями, с опытом командной работы и самоорганизации, а женщин - из преимущественно профессий, где предполагается индивидуализм и конкуренция.

И дело даже не в том, что вам для каждой задач стоит подбирать подходящих людей. А в том, что **организованная команда сможет добиться больших результатов и обеспечить большие шансы на выживание и развитие**. Как бы не была мотивирована женская группа, ей это не помогло. В конце концов, **все трупы на вершине Эвереста были высоко мотивированными личностями**. Но выдающихся успехов добиваются только отлично организованные команды.

### **Закрывать дверь негативу, открывать - позитиву**

На заре карьеры я работал в крупной энергетической компании класса ОГК. Полный цикл: куча дочек со своей спецификой, операционка, продажи на бирже и по договорам, строительство, инвестиции и подготовка к продаже внешним инвесторам.

Я отвечал за управленческую отчётность: ежемесячную выжимку самого главного из десятков самых разных отчётов общим объёмом под 1000 страниц. То есть, мне нужно было с подчинёнными перерабатывать тонны цифровой и словесной руды ради буквально 10 страниц с ключевыми событиями. И плюс ещё написать сотню страниц вспомогательных страниц с расшифровками и

комментариями. А я на момент прихода работать только очень круто читал таблицы любого объёма и понятия не имел в том, как всё работает.

Потому первым делом пошёл в департаменты с комментарием: покажите мне, пожалуйста, что вы тут ключевого описываете, а что считаете важным сами из остального. Позадавал глупых вопросов с максимально серьёзным видом, этого я у консультантов посмотрелся ранее. И договорился, что руководители департаментов мне эти самые важные части присылают, как только они начнут отражать адекватную историю. И сам я им в ответ направлял черновики служебных записок с аналитикой, как только они появлялись и задолго до их утверждения на уровне начальника департамента. И у меня появлялось больше времени внимательней посмотреть на материалы, а у руководителей - успеть подготовиться к вопросам из моего же отчёта. Или даже напихать мне за то, что я где-то что-то понял не так.

*Хорошая организация оставляет возможность для положительной человеческой иррациональности*

Почему про это пишу. Потому что я работал не по инструкции. И без санкции со стороны начальницы, дико бюрократичной "рыжей бестии", которая как типичный финансист боялась в чём-то накосячить и всё перепроверяла 100500 раз, потому я мог служебные записки переписывать по 3 дня подряд. А я шёл в поля, нарушал правила, набивал шишки и изменял снисходительный взгляд моих коллег на открытый и доброжелательный.

И я даже понимаю, почему по всем формулярам вот эти дополнительные движения сырых данных между мной и остальными департаментами были запрещены. Это как раз тот самый случай, когда система допускала позитивные проявления иррациональной человеческой природы, но при этом могла очень быстро закрыться в негативном случае. Почти идеальное сочетание.

## При чём тут наркокартели

Обсуждал как-то с одним из знакомых проблему с организацией и процессами. Нашёл метафору, которая ему помогла разрешить некоторые внутренние сомнения, а нам вместе - быстро составить план действий.

Когда вы что-то делаете со сферами ответственности, конфликтами и задачами, думаете над изменением и закреплением логики процессов или перекраиваете оргструктуру, **представьте, что у вас в подчинении мексиканские банды, которые при возможности будут решать конфликты между собой с помощью оружия.**

Или что хуже - сговорятся между собой и придут к вам с этим самым оружием устанавливать новые порядки, раз уж вы сами этого сделать не смогли.

Хорошо тонизирует.

Надеюсь, именно такой лайфхак в сочетании с остальными идеями этой публикации и кейсами позволит построить такую организацию, в которой бы не нашлось места лишним конфликтам.

## Что бы сказал ChatGPT

И вот какие тезисы важно вынести из этой темы про важность организации процессов и людей:

- ✿ Чем лучше организован и выстроен базис, тем качественней надстройка и проще фокусироваться на самом главном
  - ✿ Плохая организация приводит к переработкам и выгоранию. Такой коллектив успешно встретить кризис не способен
  - ✿ Проблема компенсации проблем организации за счёт усилий людей - слишком распространена. Это открывает двери к возможностям тем, кто первым делает адекватную организацию
  - ✿ Организация и автоматизация способны быстро устранять негативные проявления человеческой иррациональности.
  - ✿ При реорганизации бизнеса вы можете столкнуться с непривычными и даже “ужасными” значениями метрик. Часто именно это будет говорить об уникальности вашей бизнес-модели
  - ✿ Иногда достаточно задуматься “как мы бизнес можем вписать в четырёхдневную рабочую неделю”, чтобы положить начало грамотной организации
  - ✿ Организация - всегда комплекс мер и никогда не простые линейные решения
  - ✿ Квалифицированная команда при хорошей организации бьёт класс и мотивацию
  - ✿ Хорошая организация предотвращает негативные проявления человеческой иррациональности, но оставляет двери открытыми для положительных.
-

## Глава 3.4. Эффективное обучение

Четвёртая строка стихотворения. «Нет подготовки».

Целью моей книги является систематизация самых разных имеющихся знаний. Не переписывание учебников по конкретным дисциплинам, а определение правил, как эти самые дисциплины между собой можно увязать, выстроить, чтобы они как единая система эффективно работали и противостояли внешним угрозам.

Вот и в этом пункте я не буду переписывать самые разные имеющиеся книги, а лишь приведу набор способов, как сделать обучение эффективным.

Это не система, а именно набор рекомендаций: чем больше вы наберёте, тем больше вероятность, что обучение будет полезным и усвоится.

### Наличие резервов

Первым же пунктом вы должны проверить, а есть ли у вас резервы для учёбы? Есть ли достаточно времени, финансов и не накроет ли вас в процессе очередной дедлайн по работе?

Работа без резервов и запасов у бережливых японцев предполагала стабильный и ровный поток нагрузки на все элементы системы. Только в таком случае набор ресурсов на входе проходил несколько этапов работ и собирался в продукт, нигде не задерживаясь. Этот подход отлично работает, если это типовой, понятный и монотонно повторяющийся процесс со стабильными поставками и требованиями, далеко не все рабочие места отличаются этим.

Если же вы для сотрудников запускаете программу обучения, вы не только вешаете на них дополнительную нагрузку. Вы ещё и ставите перед ними вопросы: что важнее, какой уровень требований, у кого и когда можно просить помощи, и так далее. И хорошо, если вы эти ответы дадите. Но этого недостаточно.

Чаще всего, **самые лучшие агенты изменений в компаниях, - самые загруженные сотрудники**. Которые и так могут долгое время уже работать на износ и даже начать выгорать. И на дополнительную загрузку или программу обучения они как взрослые люди, которым нравится работать и приносить пользу, они ответят усердием. А потом их усталость и перегрузка ответят вам снижением производительности труда, ростом числа ошибок, выгоранием и увольнением.

Чтобы этого не произошло, **перед любым сложным обучением сотрудников, снимите с них часть задач, понизьте требования к оставшимся, а ещё лучше -**

**дайте сходить в отпуск.** Чтобы сотрудник в итоге работал совсем не по lean, не на пределе мощностей, а с резервами и запасами.

### *Обучение требует резервов*

"Война за таланты" как отдельный термин впервые появился в одноимённой книге Harvard Business Press в 2001 году. И с тех пор идея охоты за выдающимися специалистами с целью их возвращения до топов крайне популярна. Вот только как обычно эта работа с талантами ведётся?

Перспективный сотрудник ведёт какой-то свой регулярный фронт работ. Плюс на него навешивается участие в разных корпоративных проектах. Плюс ему формируют программу обучения. Плюс на него накладывают разную новую ответственность. Чтобы учился, рос и воплощал свой потенциал. Грузят и нагружают.

Вот только это не работает и не помогает. Как показывают различные публикации (поиск по связке "brain plasticity" и "stress" даёт десятки исследований), стресс и избыточная нагрузка дают человеку толчок для развития только при краткосрочном влиянии, когда тот успевает восстанавливаться. А вот регулярное давление и постоянные переработки приводят к потере мозгом пластичности. То есть, **находящийся в условиях постоянного стресса человек хуже усваивает новый материал, хуже формирует новые нейронные связи, хуже нарабатывает новые навыки, хуже адаптируется.** Если, вообще, что-то получает по итогу без должного восстановления.

*Сложное обучение требует даже снижения нагрузки по работе и в жизни, чтобы было эффективным*

И в итоге хорошее, вроде бы, начинание оборачивается только пшиком. И таланты не реализовывают себя. Ещё одно доказательство, почему ваши ключевые сотрудники и будущие таланты должны работать по 30 часов в неделю, а не по 40, тем более - не по 60.

P.S. К детям это особенно относится.

## **Понимание логики целей и смыслов**

В начале сентября я начал заниматься в одной из дорогостоящих программ обучения по курсу для CEO. Не потому, что я хочу быть генеральным директором, я как раз хороший финансовый архитектор/CFO и в какой-то степени операционный директор, если речь идёт про наведение внутреннего порядка, выстраивание и координацию систем управления. Вот как получилось.

Сперва отходил 2 бесплатных занятия, потом пообщался с одним из студентов этого курса и полез смотреть требования. Одним из заданий для вступления было эссе о жизненном пути, карьере, целях программы и планах на предстоящие пару лет. И вот как раз при набрасывании тезисов чисто для себя я и пришёл к выводу, что в программу влезать нужно.

- ✿ Поможет написанию этой книги
- ✿ Поможет лучше понимать генеральных директоров, в чьи ряды я вливаться не собираюсь
- ✿ Даст новых знаний, покажет новые точки зрения, систематизирует уже известное и валидирует/уточнит уже структурированное
- ✿ Позволит шире смотреть на вопросы, на которые я обычно смотрю с позиции CFO
- ✿ Позволит отработать многие вопросы в группе. Этого опыта у меня практически за карьеру не было.

### *Личное понимание важности обучения повышает его эффективность*

В качестве рекомендации к обучению я советую и остальным прописывать хотя бы тезисами эту связку «**опыт - цели обучения - планы на будущее**». Позволяет лучше осознать, нужно ли вам обучение? для чего? и как поможет в достижении долгосрочных задач?

Возможно, если бы меня отправляла учиться компания, мне нужно было обосновывать, зачем мне нужно именно это обучение прямо сейчас, но для себя актуален именно вопрос о будущем.

## **Адаптированность**

Ва Лонг Джей или Уолли Джей входит в число самых влиятельных мастеров боевых искусств, хотя сам ни разу не участвовал в соревнованиях. Всю свою жизнь он положил не на гонку за титулами, а на обучение тех, кто становился чемпионом. Вы же знаете Брюса Ли? Это один из множества его студентов.

Секрет Уолли сводился к тому, что при обучении он **учитывал индивидуальные особенности каждого** ребенка. Как говорил сам Джей, самая большая ошибка учителя - обучать так, как учили его самого. Вместо этого нужно подстраиваться под особенности каждого студента, выявлять его сильные стороны и работать на их развитие. Фокус, стратегия и акцент на сильных сторонах. Всё, как обычно.

*Смотрите сразу, насколько программа обучения и её результаты вам помогут улучшить ваши сильные стороны*

### **Положительное закрепление**

Есть у финансистов такая практика: оценивать число невыполненных задач. И они готовы под лупой рассматривать то, что осталось. Этакая игра в Тетрис, в которой часто проигрывает тот, кого грузят. А не тот, кто берёт решаемые и простые задачи, потому доводит их без напряжения до конца.

Это крайне непродуктивно и прямо провоцирует людей не брать ничего сверх плана, да и цели на будущее старательно занижать. Другое дело - оценивать достижения и результаты.

Ровно тот же подход имеется и в обучении и называется методом "зелёной ручки". Суть в том, чтобы фиксировать внимание ребёнка на успехах. Подчёркивать какие-то сложные вещи, с которыми раньше он не мог справиться. Или в которых достиг прогресса. Например, раньше он за 10 минут решал 10 задач из 20, сейчас уже 16. И это надо подчёркивать и выделять. Такой фокус на собственных успехах не только повышает мотивацию ребёнка, но и позволяет ему лучше концентрироваться на том, что у него получается. Ведь после такого подкрепления и даже поощрения учащиеся норовят повторить то, что принесло свои плоды.

*Фиксируйте все успехи в обучении. Даже малозначительные*

И вот теперь вопрос. Если это работает с детьми, почему это вдруг перестало работать с работниками компаний? Если руководство хочет прогресса в их работе, оно должно показывать, что замечает их продвижение к цели, и поощрять его.

### **Постепенное обучение**

Десятки раз видел, как люди приходили в спортзал похудеть. Брели тренера, садились на строгую диету, выполняли комплексы тренировок, старались, но быстро бросали. Неудивительно. На них падал тройной стресс: от самих тренировок, от низкокалорийной диеты и ощущений после спорта. Оставались только те, кто имел железную дисциплину и заряженную батарейку: нашу лимбическую систему и так сложно переиграть, а таким суровым подходом - почти невозможно.

Куда логичней было бы режим питания тронуть по минимуму, а урезать и выстраивать чуть позже, а для начала давать те упражнения, которые могли бы

дать быстрые результаты и ощущение результатов. Скорее всего - и вовсе поступить наоборот, прибавить питания с фокусом на белки и долгоиграющие углеводы, потому что в режиме "полон сил" тренироваться, получать удовольствие и восстанавливаться куда приятнее. Да и понемногу отказываться от вредной еды становится проще.

### ***Вхождение в обучение и рост сложности должны быть плавными***

В управлении изменениями и обучении в бизнесе всё точно так же. Если вы погружаетесь в занятия "математического анализа", когда много неизвестного, высокая сложность и непонятные практические смыслы, вы получаете огромный стресс и рискуете бросить их очень быстро. И чтобы его минимизировать, а шансы изменений - улучшить, нужно поступить ровно так же, как и на спорте:

- ✿ максимально разгрузить фронт работ и уменьшить число решаемых вопросов (не грех повторить)

- ✿ заняться простыми и понятными задачами с быстрыми результатами и простыми к применению на регулярке процессами

- ✿ возможно, даже отработать какие-то техники и внедрить какие-то простенькие практики "для красоты", чтобы показать эти быстрые результаты.

В общем, избыточный стресс мешает как занятию математическим анализом, так и похудению, обучению или изменениям. Чем меньше мы к нему готовы, чем больше загружены и чем сильнее разряжена наша батарейка, тем меньше шансы добиться каких-то результатов.

### **Серьёзное обучение требует графика обучения**

Если бы высшую математику изобрели сегодня, ни одна из наших корпораций не смогла бы ею овладеть.

Мы бы посылали каждого на трёхдневные курсы. Затем каждый получал бы три месяца на то, чтобы посмотреть, как работают все эти "интегралы". А когда бы выяснилось, что они сложные и не дают быстрый результат, мы бы начали пробовать что-нибудь другое.

Если оставить шутки в сторону, то в отношении любого комплексного обучения вы должны работать по графику. Буквально. Университетский подход учить всё в последний день работает только для получения оценки на экзамене и диплома об окончании высшего учебного заведения разных цветов.

### *Следуйте графику обучения*

Потому в идеале вам стоит **заранее сформировать график, по которому вы планируете равномерно учиться, а затем - следовать ему**. Обучение работает так же, как и стратегия: если оно подкрепляется дисциплиной. И вот как эту дисциплину можно достичь:

- ✿ Составьте план самостоятельного обучения, отработки материала и выполнения домашних заданий на основании того, какой учебный план у вас ожидается
- ✿ Выделите чёткие интервалы в неделю, когда вы занимаетесь самостоятельно - минимум 1 час на цикл. Лучше всего это время сразу внести в своё расписание
- ✿ Организуйте это время так, чтобы вас никто и ничто не отвлекло
- ✿ Берегите свои силы и не разбрасывайтесь на сторонние активности в день учёбы. Нет ничего хуже, чем просидеть это время в попытках понять, с какой стороны находятся буквы в учебном материале
- ✿ Делайте заметки в процессе учёбы в качестве скелета для запоминания. Это работает
- ✿ Распределяйте объём обучения равномерно.

Довольно прозрачно и понятно, но возьмите этот список как базовый чек-лист. С насюко сложно сразу выполнять все пункты

### **Полезно и практично**

Побуду "настоящим финансистом" и повыступаю за "урезание костюв".

Расходы на обучение не так полезны, как считается. Самые продуктивные и действенные "повышения квалификации" чаще всего сопровождают внедрение какой-либо системы и идут бесплатно, будучи включены в ценник внедрения. Поставщику решения дешевле провести 16 часов занятий и обучить конкретному навыку, чем бесконечно отвечать на одни и те же вопросы.

Как выглядит рядовое обучение, не связанное с внедрением новых систем? Сотрудники оказываются в непривычной обстановке, обучаются новым трюкам и возвращаются в окружение, которое не требует от них применения новых знаний. Логично, что самый частый результат обучения - только красивая строчка в резюме вашего сотрудника.

**Реальное же обучение должно быть направлено на решение актуальных задач на рабочем месте. С отработкой навыков и знаний в ближайшие дни.** А лучше - часы. Всё остальное - безжалостно под нож.

Если же обучение не связано с отработкой конкретных навыков, а направлено на систематизацию знаний, советую активно записывать основные тезисы, а потом их повторять, а ещё лучше - подробно переписывать своими словами. И даже несколько раз.

У меня схожим образом идёт отработка материалов книги. Я отдельные тезисы перечитываю и переписываю иной раз по 5-6 раз перед тем, как они попадают сперва в телеграм-канал, а потом могу ещё пару раз перечитать и поправить, когда добавляю в статью или эту книгу. И хотя я и жалею о плохую память и не помню, о чём был вчерашний текст, ассоциативно они у меня очень легко всплывают. Ровно потому, что в процессе этой отработки я продумываю логические связи с другими заметками и статьями.

### ***Чем короче шаг к практике, тем лучше работает обучение***

Есть определённый спор, насколько эффективно и полезно дистанционное обучение в сравнении с очным.

В корне неверный вопрос. Эффективность и полезность обучения определяется не условиями, форматом или ценой.

Что действительно важно: чтобы **новые навыки и знания применялись сразу после обучения. Буквально в первые же пару недель.**

Если не применяются сразу - я такое не согласовываю.

P.S. Потому же и никогда не согласовываю MBA, оно не про знания и не про навыки.

### **Подкреплённый изменениями фокус**

Рутинка съедает всё. И простое следование буквам одного удобного шрифта без засечек легко включит вашу Систему №1 по Канеману, и вы будете проглатывать материал, совершенно не понимая, что вы только что прочитали.

По этой причине я регулярно вставляю в своей выходящей книге ключевые идеи, выделенные не самым простым шрифтом, курсивом и рамочкой. Чтобы глаз цеплялся, и Система №2 возвращалась в рабочее состояние.

### ***Обучение не должно быть рутинной***

Потому что наш мозг регулярно цепляется за какие-то изменения и лучше запоминает происходящие в этот момент события. Ведь он в эти моменты включает режим изучения окружающей среды: "Что-то новое! Это может быть

знаком приближения тигра?" Потому книгу пишу я преимущественно под одну и ту же тяжёлую музыку для концентрации внимания, а учусь - под самую разную. А при возможностях - ещё и в разных условиях.

И, опять же, это всё-таки должны быть нейтральные или позитивные изменения, иначе организм больше будет искать способы сбежать от возможного тигра, а не изучать, чем же его умным кормят.

### **База, доведённая до автоматизма**

У Никиты Ковальчука ("Картавый футбол") в его серии "Я Тренер. Эмиграция" было видео про его становление как футбольного тренера и опыт работы с женской командой клуба "Метта", с которой он недавно взял кубок Латвии. Первый трофей для клуба вообще.

В одном из эпизодов он рассказывает, как выстраивает тренировки его английский коллега Джайлз. Дал задание, остановил через 10 секунд. Дотошно и аккуратно всё рассказал, объяснил его смысл, рассказал, в чём была ошибка. Дал то же задание, снова остановил через 10 секунд. Снова всё разжевал и объяснил. Снова остановил, как увидел ошибку. И так дальше. И лишь только когда игроки начинали выполнять упражнение правильно, он шёл к следующему.

Это шло вразрез с теми программами тренировок, к которым привык Ник: поминутный план из упражнений. И поначалу Ник относился к такому подходу весьма скептически. Пока не увидел, что несколько месяцев спустя парни начали выходить на новый уровень в технике и понимании игры. "Я на какую-то другую тренировку попал? Это какие-то другие футболисты? Они так не могут!"

Могут. И в результате они очень быстро выходят на новый уровень в футболе.

#### ***Основы всех основ - доведённая до автоматизма "база"***

И отсюда вопрос: собираетесь ли вы учиться основам? Если так, что автоматизм её отработки - стартовая точка для вашего успеха. А если уже замахнулись на более сложные вопросы - достаточно ли отработана и вшита в подсознание та самая основа, чтобы двигаться дальше?

Ведь если мы не знаем алфавит, сможем ли мы Пушкина читать? Потому берём базовое упражнение и отрабатываем, пока не выполняем его стабильно без ошибок. Берём следующее и повторяем. И растём, растём, растём. Последовательно.

Этот подход в последовательном обучении требует от всех участников много времени. Но когда быстрые действия давали положительные долгосрочные результаты?

## Право на ошибку

Джерри Уэлсманн, преподаватель фотографирования в университете во Флориде, в одном эксперименте разделил студентов на две группы.

1. «количество». Их преподаватель планировал оценивать исключительно по объёму выполненной работы.
2. «качество». Им нужно сделать только одну фотографию в течение семестра, но, чтобы получить «отлично», она должна быть почти идеальной.

В конце семестра он с удивлением обнаружил, что все лучшие фотографии были сделаны группой «количество». Студенты этой группы были заняты фотографированием, экспериментировали с композицией и освещением, тестировали различные методы в фотолаборатории и учились на своих ошибках, оттачивая мастерство. Тем временем группа «качество» сидела и размышляла о совершенстве, выдав минимум материала, который отражал бы их усилия, кроме непроверенных теорий и одной посредственной фотографии.

✿ Для качественного развития мало голой мысли и созерцания, что, например, проповедовал главный герой "Игры в бисер" Германа Гессе. Наоборот, обязательно должен быть и определённый объём совершённой работы, пусть бы даже и не ведущей к результатам.

✿ Какими бы умными, обстоятельными и продвинутыми не являлись ваши системы и сотрудники, если они вообще не открыты и не занимались вопросами работы с новыми возможностями, предотвращения угроз, реагирования на различные ситуации, бизнес теряет эту гибкость и адаптивность.

✿ Для внятного развития сотрудников, поиска инноваций и решений проблем тоже должен накопиться определённый опыт из "поисков, ошибок и даже глупых ошибок", пусть бы даже не ведущий к прогрессу. А значит - и терпимость к ошибкам.

✿ Любой человек может быть очень умным, талантливым, знающим, разбирающимся. **Станет ли он профессионалом или нет, всё решает отношение к скуке. Побеждает тот, кто осознанно и творчески выполняет свою рутину каждый день, выполняя схожие задачи снова и снова.**

*Люди быстрее всего вырастут, если им предоставят возможность отрабатывать различные гипотезы, экспериментировать и ошибаться*

В 15% задач человек должен ошибаться - именно такие результаты обеспечивают наилучшие темпы обучения, показало исследование "The Eighty Five Percent Rule for optimal learning". В таком случае есть баланс между успехами и поражениями, чтобы сам процесс шёл достаточно быстро. Так что,

если вы решаете 9/10 и более или ошибаетесь в каждой третьей задаче или чаще, пора менять уровень сложности, чтобы процесс был более продуктивным.

Причём вот эти ошибки лучше разбирать с руководителем или преподавателями, это будет также способствовать наилучшему обучению. По теории Льва Выготского о зоне ближайшего развития, **наибольшую пользу приносят задачи, которые мы бы могли выполнить завтра сами, но сегодня решаем с чужой помощью.**

Правда, для такого обучения у сотрудников должно быть право на ошибку, а руководитель должен показывать, в чём именно были эти ошибки, и как их не допускать в следующий раз.

## Рваное обучение

Эффект Блюмы Зейгарник заключается в том, что мы прерванные, недоделанные вещи запоминаем лучше, чем завершённые. Бэклог работает, даже если мы сидим и смотрим в окно.

Исследователи вместе с Блумой установили, что мы вспоминаем незавершённые вещи на 90% лучше, чем законченные.

*Обучение тоже можно останавливать на самом интересном месте.*

*Клиффхэнгеры отлично запоминаются*

Это же идеальный подход к обучению. Если мы сможем "рвать" обучение на части и загружать задачки и тезисы в постоянно работающий бэклог, то и запоминать мы будем лучше. Потому что порой **клиффхэнгер между сериями мы помним лучше, чем какие-то внутренние законченные истории.**

То есть, иногда есть смысл не бросаться завершать какой-то этап, а пройти программу, отработать некоторые вопросы для закрепления, а более сложные - закинуть в бэклог, чтобы вернуться к ним через несколько дней.

## Тестирование помогает

Больше 100 лет назад, в 1909 году Эдвина Эбботт опубликовала свою статью "On the analysis of the factors of recall in the learning process", в которой показала, что тестирование и соответствующее обращение к уже изученному материалу повышает шансы на его запоминание.

### ***Тесты и рабочие или домашние задания по теме помогают запоминанию***

Эта тема почему-то выпала из поля зрения учёных почти на век, пока в 2006 году в статье “The power of testing memory” не было показано, что **прошедшие тестирование при обучении всего через неделю помнят в 1.5 раза больше, чем только прослушавшие курс**. А следом пошли и исследования, которые прямо говорили, что тестирование помогало запомнить больше информации и в долгосрочной перспективе (Karpicke and Roediger, 2008 ; Wissman et al., 2011; Weinstein et al., 2011; Karpicke and Blunt, 2011, Middleton and Schwartz, 2012 ; Dunlosky et al., 2013, Pastötter et al., 2013), причём это касалось даже видеофрагментов, фамилий, чисел и сложных по содержанию текстов.

Так что хотите лучше запомнить - проходите тестирование в этой теме в ходе обучения или сразу по её окончании.

### **Нужно выбирать подходящий уровень обучения**

22 мая 1915 года небольшой город Квинтинсхилл стал местом крупнейшей железнодорожной аварии в Британии. Более 200 человек погибло из-за целого ряда ошибок всего двух диспетчеров. Следствие установило, что:

- ✎ у сотрудников были регулярные проблемы с дисциплиной, из-за чего пересменка происходила позже, и целый пласт работ приходилось выполнять в 2-3 раза быстрее

- ✎ сотрудники регулярно нарушали инструкции и пускали к себе в будку посторонних. В день катастрофы диспетчер за разговорами просто забыл часть своих обязанностей

- ✎ например, он забыл или не смог нормально сообщить на соседние станции, что он выгнал на главный путь пригородный поезд, и что прочие поезда нужно притормозить

- ✎ как забыл он и то, что в ближайшее время вообще будут эти другие поезда

В 6:49 утра воинский эшелон врезался в стоящий на его пути пригородный поезд. Скорость была невысока, потому многие вагоны просто сошли с рельс. Катастрофа произошла парой минут спустя, когда в эту кучу влетел скоростной поезд.

Следствие посчитало, что руководство не имело возможности нанять квалифицированных и дисциплинированных сотрудников из-за Первой Мировой войны. Предъявлять претензии за отсутствие должного обучения, контроля и инструктажа на рабочем месте не стало. Просто держите в голове, что **за неквалифицированными сотрудниками всегда нужен дополнительный**

**контроль, а обучение им тоже нужно соответствующее.** Или же можно попробовать замахнуться на очень сложную программу и не потянуть её.

***Обучение должно соответствовать уровню подготовки***

В конце концов, хоть у меня и было преимущественно “отлично” по математическим предметам в университете, есть серьёзный шанс, что я сейчас даже на математический анализ не смогу пойти учиться. Хотя я и прорешал в своё время весь учебник на 1 курсе, включая задачи со звёздочкой.

## Чему мы можем научиться

Список рекомендаций для повышения эффективности обучения:

- ✿ имеются резервы времени и сил
- ✿ на время обучения уровень общей нагрузки не будет вгонять в стресс и мешать
- ✿ имеются и осознаны личные долгосрочные цели
- ✿ программа направлена на развитие сильных сторон
- ✿ преподаватель или сам учащийся имеет возможность отметить успех в отработке и закреплении программы
- ✿ вхождение в программу постепенно, а рост сложности адекватен
- ✿ обучающимся разработан график самостоятельной отработки материала
- ✿ есть возможность отрабатывать программу сразу в полевых условиях
- ✿ обучение не является рутинной
- ✿ если обучение предстоит основе знаний, есть возможность её отработать до автоматизма. Если программа представляет собой более сложные вопросы, то фундаментальные основы известны "по умолчанию" и применяются, как таблица умножения
- ✿ обучение допускает право на ошибку
- ✿ обучение допускает рваный ритм, когда сложные вопросы и задачи до решения висят в бэклоге сотрудника
- ✿ имеются тесты или практические задания на усвоение материала
- ✿ уровень подготовки обучающегося соответствует сложности программы.

Надеюсь, вам, вашим сотрудникам и коллегам этот список рекомендаций поможет лучше учиться, быстрее усваивать и отрабатывать новые знания.

## Глава 3.5. Финансовая мотивация

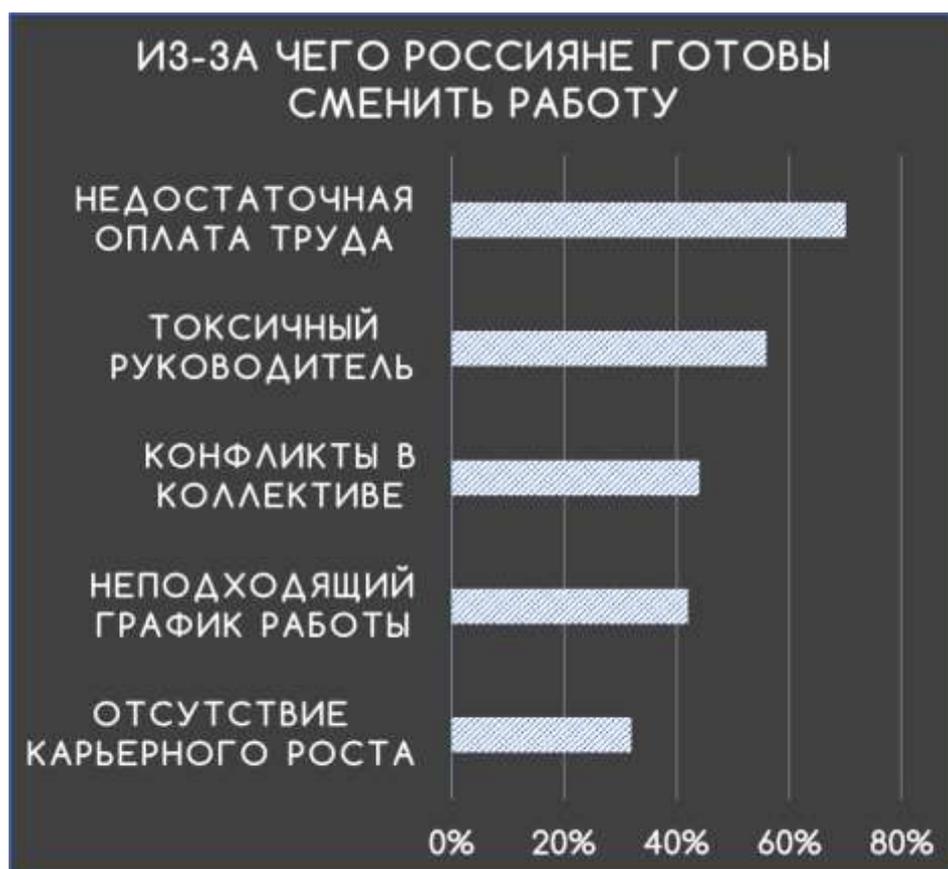
У нас осталась последняя и самая сложная строчка «не вижу морковки». Это итоговая глава и самая ёмкая, потому что она будет активно ссылаться на ранее описанные мысли и развивать их.

Начнём с некоторых базовых историй, а вишенкой на нашем торте в этой главе и книге в целом будет рассмотрение, почему низкие зарплаты и оптимизация фонда оплаты труда уже в среднесрочной перспективе вредит бизнесу, и как же можно за счёт организации и высоких зарплат добиваться серьёзного роста производительности труда и финансовых показателей.

### Адекватная зарплата

"Мы приходим в компанию, а уходим от начальника" - одно из базовых утверждений в менеджменте. И как выясняется, оно уже не точно. Бизнес настолько долго оптимизировал зарплату, что именно недостаточная компенсация усилий сотрудника теперь является главной причиной для смены работы.

Именно такой результат получился по итогу совместного опроса UTEAM и Talantix весной 2024 года, результат - на картинке.



Что называется, если уж бизнес не может себе позволить платить сотрудникам нормальные зарплаты (хотя я и доказывал, что это выгодно в долгосрочной перспективе), то как минимум стоит предоставить работникам удобный график, ощущение карьерного роста и здоровую атмосферу в коллективе.

## Про индексацию зарплат

Индексации зарплат - обязательная история для любых компаний, если они не хотят обанкротиться.

Сперва простое. Зарплата - гигиенический фактор. И её понижение бьёт по нашей мотивации сильнее, чем помогает рост. А в долгосрочной перспективе вред особенно разрушителен. И обесценение зарплаты через инфляцию может очень быстро обрушить качество жизни, особенно, если человек живёт "впритык".

Предположим, у нас есть человек с зарплатой в 120к. Который работает даже не 80 часов в неделю, а успевает даже немного пожить. И пусть у него будут такие расходы: за аренду квартиры - 50к, на регулярные расходы и питание - 50к, остаётся на развлечения - ещё 20к.

И тут к нам приходит ключевая ставка с инфляцией в 20%, а следом растут цены на 15-30%. И в итоге он через полгода платит уже 54к за аренду, 56к на регулярные, а на всё остальное уже остаётся всего 10к, то есть - в 2 раза меньше. И для человека инфляция означает ухудшение качества жизни в 2 раза с угрозой отсутствия каких-либо развлечений через год. Как быстро такой человек окажется демотивирован, из-за чего уронит свою производительность или пойдёт искать работу? И нюанс в том, что человеку не нужно ждать года отставания зарплаты от инфляции, чтобы ощутить этот негативный эффект.

И ещё более важный нюанс: **если сотрудник живёт от зарплаты до зарплаты, а таковых большинство, даже 5% инфляции способны за год сильно понизить качество жизни человека.**

Так что, если компания хочет хотя бы сохранить своих сотрудников и их производительность, ей нужно индексировать зарплату.

## Обман на островах

Первыми падение Римской империи в V веке ощутили Британские острова. Слабостью воспользовались северные пикты и скотты и начали регулярно нападать на южных соседей по острову.

Один из первых британских королей Вортигерн позвал на помощь наёмников из Германии: англов и саксов. Пообещал достойную оплату и земли в

герцогстве Кент. Чужеземные варвары успешно мешали набегам местных и гнали их обратно на север. Когда угроза несколько спала, Вортигерн понизил бриттономцам сумму выплат. Те не поняли, позвали короля на пир, где вырезали всех, кроме главы государства.

Хорошая притча для любого руководителя, который решится обмануть подчинённых. Ведь их месть может быть настолько разрушительна, что справиться с ней поможет только мифическая сила.

***Обман сотрудников компанией быстро влияет на их желание причинять пользу***

За время службы британской короне англосаксы успели привезти из Германии столько земляков, что ещё 50 лет оттесняли бриттов на восток и захватили в итоге большую часть современной Англии. И остановить их потом смог только король Артур со всем его круглым столом.

### **Вред субъективных оценок**

Был такой кейс на заре цифровизации. Директор жаловался на одного из кассиров: та делала свою работу очень медленно, не торопясь. Потому у неё постоянно возникали очереди, логично, что и клиенты жаловались. Да и в общении она была несколько отстранённой, не самой приятной. Назовём её "Черепашка".

В качестве хорошего примера выступал другой кассир: работа всегда спорилась, товар пропикивался в ленте с максимальной скоростью, клиенты были ей очень довольны. Да и в общении этот сотрудник оставлял очень хорошее ощущение: вечно на позитиве, с улыбкой. Назовём её "Зайка".

Пришла цифровизация. Пошли метрики и результаты, по итогам которых директор с удивлением для себя уволил Зайку. Выяснилось, что Черепашка приходила на смену и работала почти всё время, а уходила с поста максимум на полчаса в сумме. А Зайка работала едва ли 3 часа, всё остальное время бегала курить, болтать с грузчиками или просто залипать в телефоне в подсобке. Даже пробки в "час пик" возникали именно потому, что Зайка в это время отсутствовала. Получилось как обычно: один сотрудник выдавал в 2 раза больше результата за то же время, а ощущения директору врал и выдавали совсем не картинку реальности. И ещё хорошо, что он всё же дождался результатов цифровизации, а не полез принимать решения до того.

В зависимости от типа и характера работы **нужны оба типа сотрудников, где-то больше, где-то меньше**. Черепашка - про sustainable pace или устойчивый темп, способность компании перемалывать какие-то задачи с определённой скоростью долгое время без потерь в качестве. Зайка - про burst of speed,

всплеск производительности, способность смолотить большое число задач в краткое время, а потом откатиться к низкому.

Но у каждого свои метрики: кто-то может дольше держать пиковую нагрузку Зайки, кто-то меньше, но чаще, кто-то быстрее переключается из режима в режим, а кому-то в принципе стоит работать только Черепашкой. Понятно, что мы способны с работой справляться и так, и иначе. Но **в зависимости от типа работы и её нестабильности вам и нужно иногда делать выбор между Зайкой и Черепашкой. Или же процессы подстраивать под тех, кто у вас есть.**

*Нельзя оценивать людей субъективно или на основе неполных данных*

И, конечно же, хватит верить своим глазам и ощущениям без метрик. Никто так нас не обманывает, как наши 5 чувств и собственный мозг.

Особенно, если всё управление идёт только по "отклонениям" и похоже на "Тетрис" - игра с максимальной отрицательной мотивацией. Когда всё, что сделано хорошо, быстро улетает, а остаётся лишь то, что сделано плохо.

Например, у вас один сотрудник решает по 40 задач в месяц с погрешностью в 10%, в этом случае на него жалуются 4 раза. А другой - решает всего 10 задач, но с погрешностью в 20%. И это 2 жалобы в месяц.

Если мы будем оценивать сотрудника только по жалобам и ошибкам, чем любят грешить финансисты, первый оказывается в 2 раза хуже второго. А если по успехам - получаем 36 успешных задач против 8. В 4 с лишним раза лучше.

### **Последствия сложных систем мотивации**

Многие проблемы в бизнесе решаются не системно, а с помощью костылей. Например, **проблемы плохой организации процессов и проектов регулярно компенсируют сложными системами мотивации**, которые придумывают финансисты с кадровиками. А ещё - чтобы сотрудник не мог манипулировать метрикой, их нужно сделать набором.

Чтобы человек дожал там, где "система" не смогла.

Организации, предоставляющие финансовые услуги, точно такие же. Банки, аудиторские, лизинговые, страховые компании максимально выжимают своих сотрудников сложными системами мотивации и штрафов. Кризис или нет - принеси результат. И даже не смей жаловаться на то, что часть контрактов регулярно будет рушить сама "система" своей бюрократией и непоследовательностью. Этот подход очень часто прямо толкает сотрудников подобных структур на мошенничество и жульничество. Если вы вспомнили случай Wells Fargo, вы меня поняли.

Потому пишите благодарственные письма, если вы в таких выжимательных структурах встретили хороший сервис. Даже если ваше сотрудничество не сложилось. Особенно, если не сложилось.

## Обмануться рад

В одной российской компании устали придумывать системы мотивации для блока финансов. Протестировали самые сложные варианты, но ни к чему не пришли. По итогу предоставили CFO право раз в квартал выдавать премиями фиксированный объём на его усмотрение. А через год поймали на коррупции.

Выяснилось, что за пару недель до премии CFO убеждал подчинённых передать ему сумму денег под будущую премию. Порой его сотрудники даже были вынуждены брать в кредит, чтобы потом погасить его из премии. В среднем из 100 тысяч премиальных 75 доставалось CFO.

Финика тихо уволили, а мотивацию пересмотрели на более прозрачную.

*Любая непрозрачная система мотивации плодит коррупцию.*

## Научный подход

Как обычно происходит подписание футболистов? В клуб приходит агент от игрока и договаривается о сделке: про зарплату, бонусы, разные условия, совместные права и так далее. Даже если идёт речь о продлении контракта.

Один из лучших игроков мира Кевин де Брюйне в 2021 году поступил иначе. Ему клуб Манчестер Сити сам прислал предложение о продлении контракта с одной из самых высоких зарплат в лиге. Но вместо обращения к агенту Кевин пошёл в Analytics FC: компанию, которая занимается аналитикой данных. Та взяла в рассмотрение сотни разных параметров и оценила успех команды и ценность вклада игрока.

Далее для сравнения компания Analytics FC разобрала вклад в успех прочих команд других лучших атакующих полузащитников Европы. Опять же на основе статистики. И в итоге всё сводилось к тезису, что Сити без Кевина будет только хуже, а его усиление конкурента может ударить и по успехам клуба на международной арене. И вывод был таков: предложенные условия недостаточны, предложенная сумма зарплаты должна быть увеличена.

В своём докладе Кевин также отразил некоторые слабые места в клубе и необходимость совершения определённых трансферов, например, топового форварда.

Манчестер Сити согласился со всеми аргументами, подписал новый контракт на условиях де Брюйне, затем купил в команду одного из лучших нападающих

мира Эрлинга Холланда, чтобы в следующие 3 года выиграть 3 чемпионата лиги, кубок и суперкубок Англии и, наконец-то, завоевать столь желанный кубок Лиги чемпионов.

Наглядный пример отличного факторного анализа и детальной аналитики.

### **О специфике “схематичного” повышения зарплат**

Как-то давным-давно в далёкой-далёкой компании пришёл ко мне ИТ-директор за согласованием поднять зарплату своим ключевым разработчикам. Сумма была серьёзная, но запрос был вполне понятный: тогда ещё рост зарплат в ИТ только начинался, просить повышение каждый день было не принято.

Я понимал, что зарплаты в ИТ пойдут вверх, потому согласовал и на всякий случай предложил пойти к HR, чтобы получить какие-то выкладки под этот рост, если у генерала или кого-то из собственников будут вопросы. Тот только махнул рукой и сказал, что это бесполезно.

Выяснилось, что HRD ему рост зарплат не согласовывала и была против любого подъёма, потому что это "вредная политика".

На это ИТ-директору я предложил программистов перевести на ИП, чтобы мы им подняли зарплату за счёт налогов. У него и бюджет под такие действия имелся. Так что, через месяц его сотрудники один за другим переводились на ИП под 11-месячные контракты.

Ещё через месяц ко мне пришёл один из собственников с вопросом, что за дичь я творю. Потому что доблестные сотрудники из HR-службы жаловались на то, что я ключевых сотрудников из компании выкидываю. От авторства идеи не отказывался и обосновал, почему я предложил именно это решение. Собственник ушёл, но политику в отношении зарплат не изменил, и через несколько месяцев половина ИТ-штата была в строке "расходы на аутсорсинг" и им зарплата повышалась без согласования с HR.

На самом деле, этот подход используют в других целях - для снижения налоговой нагрузки. И это весьма краткосрочная форма оптимизации расходов. Да, работник, возможно, и получает в итоге больше денег (далеко не всегда), но лишается пенсионных отчислений, нормального отпуска и отпускных при увольнении, больничных и прочего.

И потому такую практику тоже может воспринять в качестве обмана. И понятно, как он на это ответит.

И теперь мы переходим к той самой большой и сложной теме, которая собирает в себе многие утверждения книги и собирает их воедино.

## Почему оптимизация фонда оплаты труда вредит бизнесу, и что делать?

Оптимизация фонда оплаты труда (далее - ФОТ) уже в среднесрочной перспективе с большой долей вероятности вредит компаниям, а в долгосрочной – серьёзно ухудшает их положение и усиливает кризисы.

Этот вопрос мы рассмотрим на основе изучения проблем в Boeing и Blizzard, с разбором жёсткого поведения Amazon в отношении сотрудников, с примерами лучших практик Генри Форда и General Electric и ссылками на исследования, с описанием психологических аспектов и ключевых трендов. И рекомендациями: что с этим делать.

Цель данной большой части - описать ключевые аспекты и нюансы проблемы, чтобы любой мог прийти к финансистам, кадровикам или генеральному директору с ней со словами "хватит вредить бизнесу оптимизацией ФОТ!"

Это краткое содержание текста, которое строится на одном более общем правиле: **локальная оптимизация вредит бизнесу.**

Начну с того, что я вкладываю в "оптимизацию ФОТ".

Во-первых, это активные управленческие решения, направленные на:

- ✂ уменьшение премий и зарплат при сохранении функциональной нагрузки
- ✂ сокращение сотрудников и перераспределение их функций между остальными
- ✂ рост требований к существующим функциям
- ✂ появление новых задач в дополнение к существующим

Во-вторых, это игнорирование изменений условий труда:

- ✂ долгосрочное сохранение уровня зарплаты сотрудникам при росте зарплат по рынку
- ✂ отставание темпов роста зарплаты от инфляции
- ✂ вывод на место ушедшего сотрудника нового кандидата или даже двух с той же зарплатой, но с меньшими компетенциями
- ✂ пассивный и долгий поиск замены ушедшего сотрудника, из-за чего его задачи перераспределяются между оставшимися сотрудниками

и так далее. Разделение условное, вы можете смело добавить какие-то свои варианты или перекинуть из одной части в другую, самое главное: оптимизация ФОТ может стать как результатом активным действий руководства, так и его бездействия. Но в итоге или на ту же сумму компетенций выпадает больше

задач, или тот же объём функций падает на меньший объём компетенций, или в сумме меньше людей и больше задач. И общее в этом то, что руководство с помощью меньшего объёма расходов или большего объёма нагрузки пытается добиться выгоды.

Причём это касается не только кризисных компаний в их гонке за выживание или обычных с целью получить выгоду, но и претендующих на завоевание успеха и лидерства компаний.

Давайте начнём с историй 3 компаний, которые долгие годы оптимизировали ФОТ, и рассмотрим, к чему их это привело. Начнём с Boeing, который в 2024 году поставил все рекорды по инцидентам.

### **Где заканчивается забор Boeing**

Повышать зарплату? Нет, за забором очередь. Снять загрузку? Так на рынке труда полно квалифицированных кадров, которые готовы её выполнять качественно даже за меньшие деньги. Бизнес активно пользовался тем, что всегда есть кто-то, кто ищет работу и готов впахивать за меньшие деньги. И привык к этой ситуации.

И это долгое время была реальность не только в России, но и за границей. У работяг в США появился забор в Юго-Восточной Азии, у тех - в Китае, а там и до индусов с африканцами очередь дошла. И каждый раз под этим соусом компании урезали зарплаты, резали премии, возлагали на сотрудников всё больше и больше ответственности и предлагали за это всё меньше. По этому пути шли как рядовые компании, которые пытались выкроить капитал для развития, так и лидеры отрасли.

Сложно установить, в какой момент компания Boeing начала активную практику урезания зарплат, премий и социальных пакетов для рядовых работников, у меня получилось проследить примерно до 2010 года, но это не точно, да и не столь важно. Важно, что к моменту провала космической миссии в 2024 году, уже минимум 10-15 лет компания Boeing была верна принципу "больше работы за меньше денег".

Пандемия тоже серьёзно помогла Boeing избавиться от "дорогостоящих" сотрудников. В 2020 году компания урезала свой штат со 160 до 130 тысяч работников к концу 2021 года. Плюс почти 10 тысяч человек, уволенных за несколько месяцев до Covid и за 2022-23 и получим сокращение четверти штата. К этому добавь увольнение порядка 10 тысяч человек из-за выхода на пенсию.

На стыке 2021-22 рынок авиаперевозок ожил, заказы на производство самолётов возобновились, и компания Boeing запустила заново найм

сотрудников. Но не возвращала обратно уволенных, а нанимала новых в соответствии с политикой инклюзивности и разнообразия на меньшую зарплату. Сложно сказать, что в том решении было первым: следование политическим трендам или выгоде, но в итоге это решение позволило серьёзно сэкономить на ФОТ.

Вот только для Boeing эта оптимизация привела к потерям в компетенциях и квалификации:

- 🔪 средний уровень зарплаты на 40% ниже рынка, по оценкам профсоюза - квалифицированные сотрудники активно уходили в другие компании все эти 15 лет

- 🔪 уровень технической подготовки и квалификации новых сотрудников 10 лет опускался всё ниже и к 2024 году опустился ниже критической отметки, когда у компании не хватало компетенций даже на регулярные процессы

- 🔪 на начало 2024 года четверть сотрудников компании - зелёные новички, при наборе которых руководствовались политикой инклюзивности и разнообразия, а не компетенциями

- 🔪 Boeing не обеспечил эту массу внятным обучением и онбордингом, да и вряд ли мог при таком потоке новичков с таким "уровнем"

- 🔪 аналогичная история происходит среди поставщиков комплектующих для Boeing, из-за чего проблемы с качеством возникли даже у флагмана Boeing 787 Dreamliner.

Само по себе это всё не выглядит проблемой, но по совокупности это привело к тому, что с самолётами Boeing в 2023 и 2024 году постоянно происходили различные инциденты.

***Оптимизация ФОТ привела к значительному падению компетенций и огромным проблемам в качестве***

На выходе получаем в качестве вишенки на торте запуск двери самолёта в самостоятельное плавание из-за незакрученных болтов, 20 инцидентов за 3 с половиной месяца 2024 года и десятки пунктов нарушений по итогам проверки Федеральным управлением гражданской авиации США. Неровный слой краски, незакрученные болты, забытые инструменты и мусор, включая бутылки текилы в новом самолёте для президента США - наглядное доказательство, что "очередь за забором" гонит нещадный брак.

Иронично, что несколько раз в 2010-х годах компания Boeing уже обжигалась на экономии на ФОТ. Например, оптимизировала производственные расходы, когда перенесла часть производств в регионы с низкой стоимостью труда и худшими компетенциями в производстве и контроле, и получила рост расходов

на контрольные процедуры и доработки. Не смогла компания Boeing сделать выводы даже из неудачного перевода разработки ПО на аутсорс в Индию. Да, сократили ИТ-расходы в моменте, но получили в перспективе пары лет софт с большим числом багов и худшим уровнем тестирования. На выходе - рост затрат на сопровождение ПО и общее увеличение расходов. Это не останавливало Boeing от оптимизации штатной численности и ФОТ.

Увы, но практика оптимизации ФОТ в компании Boeing не ограничивалась только рабочими профессиями и контролем.

### **Этот самолет проектировали клоуны...**

В 1997 году корпорация Boeing купила авиастроительную компанию McDonnell Douglas. Благодаря этому она смогла вырасти до крупнейшего производителя самолётов в мире. Но для нашей истории куда важнее то, что корпорация Boeing смогла удвоить свой штат инженеров. И поступила в лучших традициях эффективного менеджмента: одной части порезала зарплаты и премии, а другую - уволила и перевела на временный аутсорс в разработке, когда по задачам начинали гореть сроки. То, что в управлении называется "Голливудской моделью работы с кадрами".

И в этом выборе между инженерами Boeing и бывшего уже McDonnell Douglas чаще увольняли и переводили на аутсорсинг первых. Они обладали лучшей квалификацией, делали ставку на комплексный подход, сложные, амбициозные и продуманные решения, взвешенные конструкции, потому получали больше денег и предлагали более продуманные, но и затратные варианты. В корпоративной культуре McDonnell Douglas куда чаще применялась практика срезания углов, более простых и прямолинейных решений. Первая компания создавала более сложные самолёты, вторая - простые. Первая победила вторую в конкуренции и на радостях решила перенять для себя лучшие инженерные практики проигравшей компании. Потому что так дешевле и проще. Как говорится: "что тут могло пойти не так?".

Времена шли, бывшие инженеры Boeing и McDonnell Douglas переходили работать в другие отрасли или даже в корпорацию Airbus SE, которая с удовольствием нарастила свой штат инженеров, чтобы в декабре 2010 года публично объявить о запуске своего Airbus 320 Neo. Эта улучшенная и серьёзно переработанная версия A320 имела новые двигатели с пониженным на 15% расходом топлива, увеличенное багажное отделение, улучшенную шумоизоляцию и систему очистки воздуха, снижение расходов на обслуживание и много прочего. Рынок радостно встал в очередь за покупкой этой модели.

Корпорация Boeing хотела выпустить свою замену 737 ещё с 2006 года, но из-за “ухода” инженеров до анонса 320 Neo в этой задаче даже конь не валялся. И, чтобы догнать конкурента, руководство Boeing поставило задачу выпустить новый самолёт не за 6 лет, а за 4 с половиной года. Чтобы уложиться в эти сроки, инженеры занялись локальной оптимизацией старого. Да и вряд ли они могли разработать новую модель: к тому моменту вот уже 10 лет инженеры Boeing получали ниже рынка, потому самые лучшие из оставшихся после покупки McDonnell Douglas тоже перешли в другие компании. И остались худшие из “самых дешёвых”.

Руководство Boeing не смутило даже то, что на схожую “оптимизированную” разработку 787 в начале 00-х понадобилось на 3 года и на десятки миллиардов бюджета больше, чем было запланировано. Не остановило и то, что полёты 787 были остановлены через год после первого рейса из-за случайных возгораний аккумуляторов. Проект был с помпой запущен.

В управлении проектами есть шутка, что 9 женщин могут родить за 1 месяц, только если нанимать на такой проект профессионалов с подходящим опытом, квалификацией, компетенциями и беременностью на 8-м месяце. Но в бизнесе такой приём не прокатит, вот и у Boeing не получилось. Итоговый 737 Max получился настолько противоречивым, что сами сотрудники Boeing описали его так: “Этот самолет проектировали клоуны”:

✂ чтобы 737 Max расходовал топливо ещё экономичнее, чем а320 Neo, были поставлены более мощные и крупные двигатели

✂ из-за увеличения размеров пришлось двигатели вынести вперёд и закрепить выше

✂ это привело к увеличению носовой стойки самолёта на 20 сантиметров

✂ в итоге при подъёме самолёта на определённый угол потоки воздуха начинали задирать нос ещё выше, что создавало риск потери контроля

✂ для противодействия внедрили автоматизированную систему маневрирования “MCAS”, которая бы “подруливала” самолёт в обратную сторону

✂ вопреки правилам это не было отображено в инструкции и включено в обновление программы обучения пилотов

Итогом этих решений стали 2 катастрофы в 2018 и 2019 годах. Оба самолёта разбились, погибло более 300 человек.

Для нас в этой всей истории важно то, что в итоге этой локальной оптимизации новый 737 Max имеет специфическую конструкцию, в которой требуется больше ручного труда в стеснённых условиях и имеются сложности для

ручного контроля. Это должно повысить требования к квалификации соответствующих сотрудников, вот только она, как мы знаем из предыдущей части истории, только упала, причём существенно. А значит - упало и качество сборки, а число проблем и инцидентов - увеличилось.

***Потеря компетенций среди инженеров привела к ухудшению качества новых самолётов и повышению сложности их производства***

Логично, что в итоге клиенты отказываются от заказов новых самолётов, а перед компанией стоят очень большие проблемы. Поспешили. Не насмешили. Из-за проблем убытки Boeing за 3 квартала 2024 года уже составили 7.7 миллиарда долларов. Для сравнения, прибыль за весь 2023 год составила порядка 7.7 миллиарда, а за 2022 - 3.5.

Но и это могло быть предотвращено. Перейдём к третьей части Марлезонского балета.

### **...под руководством обезьян**

В январе 2020 года в ходе Федеральной проверки Boeing в сети всплыло 117 страниц переписок и писем различных сотрудников, затрагивающих самые разные аспекты управления в корпорации. И в ней отлично видно, что все эти годы от самых разных сотрудников снизу вверх шли самые разные сигналы о проблемах 737 Max. Буквально только некоторые выдержки:

- 💬 *Этот самолёт проектировали клоуны под руководством обезьян*
- 💬 *они просто не захотели слушать*
- 💬 *они просто двигаются напролом к цели и отказываются поверить, что задержка обойдётся дешевле, чем расходы на устранение потом*
- 💬 *а руководство точно делает свою работу?*
- 💬 *в этом гробу гвоздей больше, чем дерева. Как они рассчитывают продолжить?*
- 💬 *по-моему, они даже нас не понимают*
- 💬 *я их предупредил в январе, так что пусть надеются, что этот провал не из-за них*
- 💬 *они больше уделяют внимания нарушениям дисциплины, а не проблемам с качеством.*

Множественные сигналы шли из профильных отделов, но игнорировались. Олицетворением этого был менеджер по качеству Джон Барнетт. Он неоднократно выступал за повышение производственных стандартов компании и понижение уровня брака. В частности - в отношении безопасности

## ***Глава 3.5. Финансовая мотивация***

и качества комплектующих от "самых дешёвых поставщиков". Даже после выхода на пенсию в 2017 году Джон продолжил выступать с критикой компании и по итогам разбирательства с 737MAX был приглашён на дачу показаний в рамках судебного разбирательства. Вот только за пару дней до этого он встретился с юристами Boeing, поехал в отель и "нанёс самому себе ранение", несовместимое с жизнью.

Вот только этот случай с Джоном Барнеттом не помог Boeing, вместо него в подкомитете США по расследованиям выступил другой менеджер по качеству, Сэм Салехпур с заявлением, что компания много лет игнорировала его выступления о проблемах с качеством. Равно как и о том, что вместо ожидаемых изменений он получал в ответ только угрозы.

О проблемах с качеством и проблемах утечки мозгов, срезания углов и низкого качества самолётов говорили даже профсоюзы, неоднократно боровшиеся за восстановление увольняемых или выдавливаемых менеджеров по качеству.

И эта длинная переписка, и это "самоубийство", и заявления профсоюзов - всё говорит о том, что руководству поступали сигналы о проблемах длительное время из самых разных источников. Но оно постоянно все эти сигналы игнорировало или даже старалось их заткнуть.

А всё дело в том, что попавшие в середине 90-х годов в высшее руководство Boeing финансисты помимо урезания зарплат инженерам серьёзно урезали зарплаты и линейным менеджерам. Ведь компания имеет прибыль и успешна, потому зачем разоряться? И на смену инициативным и вдумчивым руководителям среднего звена пришли обычные эффективные менеджеры, которые были больше заточены на лояльность и бюрократические игры, чем на комплексные меры и решения.

В итоге уже к началу работы над 737 Max не было достаточно тех, кто бы мог понять, о чём их предупреждают "снизу", и с аргументами пойти убеждать топ-менеджеров. Очевидец рассказывал, что в ходе обсуждения катастрофы с Boeing 737 Max в 2019 году из всего состава высшего руководства только одного можно было отнести к инженерам по профессии. Остальные были финансистами, администраторами, инвестиционными банкирами и представителями прочих далёких от создания самолётов сфер.

***Дефицит компетенций среди линейных менеджеров провоцирует отрыв высшего руководства от реальных проблем и падение качества управленческих решений***

Была успешная компания, лидер мирового рынка, пионер и инноватор. Но многолетняя политика низких зарплат и урезания премий привела к серьёзному кризису. Нет, конечно, до банкротства там ещё далеко, да и

государство поддержит, но только по итогам 1 квартала 2024 года число людей, избегающих при покупке билетов самолётов Boeing увеличилось в 15 раз. Раньше в их числе были фанаты прочих производителей, преимущественно Airbus, но теперь речь идёт об осознанном избегании и уже конкретных процентах пассажиров.

Как можно охарактеризовать ситуацию, в которой оказалась компания Boeing? Её клиенты начинают отменять ранее сделанные заказы. Более того, они открыто критикуют Boeing в прессе, как это сделал в феврале 2024 года президент авиакомпании Emirates Тим Кларк. Федеральная комиссия США находит десятки нарушений и у самой компании Boeing, и у её поставщиков. И даже профсоюз заявляет и о проблемах с качеством, и о критической нехватке компетенций.

Проработавший в Boeing более 20 лет и возглавивший профсоюз инженеров Стен Соршер про ситуацию с катастрофами высказался так: “Можно сказать, что всех этих людей убил роковой конструктивный дефект, но на самом деле это просто другой способ сказать, что это сделали деньги”. Можно сказать, что до всего этого кризиса Boeing привели деньги. А точнее - попытка их сэкономить. В том числе и на ФОТ.

## Blizzard

Diablo. Starcraft. World of warcraft. Overwatch и Hearthstone.

Всё это игры от Blizzard Entertainment. Разработчика, которые выпустил несколько культовых игр. Который на заре своего существования озвучивал, что выпустит игру, только когда та будет доведена до совершенства. Который получал самые разные награды: и лучшего разработчика, и компании года (1993, 1999, 2009), и компании, где лучше всего работать (2008-2011). Получал. Награды закончились дюжину лет назад.

А теперь и у игроков практически нет шансов на то, чтобы рассчитывать на появление новых и качественных игр. Потому что всё развитие Blizzard по состоянию на 2024 год находится в руках эффективных менеджеров, которые очень заточены на оптимизацию. Которые готовы резать и без того небольшие зарплаты.

Летом 2020 года Bloomberg сообщил о том, что в его руках оказалась таблица с зарплатами сотрудников Blizzard. Основные детали таковы:

- 🔪 старшие сотрудники получают больше 100 тысяч долларов
- 🔪 тестеры, художники и дизайнеры - порядка 60-70к
- 🔪 часть сотрудников получают ещё меньше.

Казалось бы, хорошие зарплаты, о чём речь? Проблем сразу несколько:

- ✎ это суммы до выплаты налогов
- ✎ для данной отрасли в США средняя зарплата в принципе превышает 100к, а зарплаты в 60-70к больше характерны для начинающих сотрудников с парой лет опыта
- ✎ многие сотрудники не получали повышения зарплаты по 5-10 лет.

В Blizzard с начала 00-х существовала несколько специфичная политика в отношении зарплат: "Мы лидеры рынка, задаём тренды и выпускаем лучшие игры, потому лучшим разработчикам будет за честь поработать у нас", - с этими словами уровень зарплат был установлен ниже рынка. И стратегия работала: компания привлекала сотрудников, желающих работать именно в Blizzard, с горящими глазами и стремлением сделать топовые продукты. За это сотрудникам предоставлялось много свобод, возможностей и высокий уровень технической инфраструктуры и компетенций коллег. Да и уровень "кофе с печеньками" постоянно поднимали до одинакового уровня во всех подразделениях. Крутые специалисты соглашались работать "ниже рынка", потому что работа была отличной. Так творились великие дела и создавались великие игры.

Да, из-за этой стратегии уменьшенных зарплат были и проблемы. Например, руководители Blizzard North, одного из подразделений Blizzard, Мэтт Ульман и братья Макс и Эрик Шеферы в 2004 году обратились с просьбой пересмотреть систему выплат и бонусов, потому что некоторые ведущие программисты начали уходить в другие проекты. Они апеллировали к тому, что Diablo и Diablo 2 получили признание игроков и неожиданно высокую выручку, и экономика этих проектов намного превышала ожидания, потому для компании было бы лучше сохранить своих сотрудников и поднять им зарплаты, чем искать новых. Материнская компания Vivendi с этими предложениями не согласилась, и Blizzard North, по сути, перестала существовать в 2003 году, так как из неё из-за данного решения ушли все ключевые сотрудники. 1 августа 2005 года компания Blizzard Entertainment объявила о закрытии подразделения Blizzard North в связи с неудовлетворительной работой.

Но этот случай оказался единичным, а стратегия отлично работала. В компанию активно шли разработчики с горящими глазами, которым давалось достаточно много свободы, а их работу обеспечивала качественная техническая инфраструктура, развёрнутая за счёт собственных инвестиций. Компания создавала одну отличную игру за другой и раз за разом недооценивала число игроков, желающих войти в новую игру или дополнение к World of Warcraft.

Всё началось меняться в 2008 году, когда владевшая Blizzard компания Vivendi объединилась с Activision.

Для Бобби Котика, CEO Activision, идеальной была бесплатная игра-головоломка Candy Crush, которая за внешней простотой и милыми картинками содержала самые эффективные способы подсаживания и удержания игрока в сочетании с очень агрессивной монетизацией. За 10 лет эта игра принесла своим создателям более 20 миллиардов долларов выручки. Компания Activision фокусировалась на том, чтобы выжимать деньги из игроков и при этом тратить на игры "умеренно". Те, кто следил за развитием Call of Duty, могут это с лёгкостью подтвердить.

И в этом симбиозе Activision Blizzard, с одной стороны, был эффективный Бобби Котик, который во главу угла ставил оптимизацию и максимизацию прибыли. А с другой - президент и сооснователь Blizzard Майкл Морхейм, который был заинтересован в создании выдающихся игр.

Пока Майкл был успешен с World of Warcraft и другими проектами, соблюдался некий баланс, хотя и инвесторы были недовольны вложениями в техническую инфраструктуру для повышения качества игр. Это требовало вливаний капитала и понижало уровень доходности инвесторов, что последним и не нравилось. Но стоило Майклу серьёзно ошибиться в ставке на Blizzard Arena и киберспорт и не получить внятной отдачи от вложений, как на него стали оказывать сильное давление. И Майкл Морхейм ушёл в 2018 году, его роль взяли на себя эффективные менеджеры, а следом и фокус сместился с создания выдающихся игр на оптимизацию.

Первым звоночком стала мобильная Diablo Immortal, чей анонс вызвал у игроков шок. Донатная, с агрессивной монетизацией, заработавшая более 500 миллионов долларов за первый год. Всё по новым заветам и стратегиям. Но изменился не только фокус разработки.

Пришедшим ему на смену руководителям оказалось мало того, что старательным и увлечённым сотрудникам с выдающимися и порой даже уникальными компетенциями платили ниже рынка. Эффективные менеджеры захотели повысить эффективность и производительность труда.

Так появились системы метрик и сложной мотивации, от всех отделов начали требовать "value" и окупаемости. Многие команды были перестроены. Каждый должен был демонстрировать, что он где-то что-то оптимизирует, а всё больше времени в работе уделялось графикам и отчётам, а не созданию игр. Эффективные менеджеры проигнорировали то, что сотрудники уже получали ниже рынка, и закручивали гайки везде, где только можно, даже стандартные для отрасли страховки пошли под нож. И лучшие сотрудники начали активно покидать Blizzard. В 2020 году руководство забило тревогу, но было уже поздно: пришлось искать новых с худшими компетенциями и на большие деньги.

В итоге Blizzard отказался от разработки новых игр и плотно уселся на эксплуатацию и выжималку денег из уже существующих "вселенных". И как в

случае с Boeing, про проблемы которого из-за оптимизации зарплат я писал ранее, он ещё очень далёк от кризиса и банкротства, но на серьёзный рост я бы уже не ставил.

Конечно, продолжит развиваться Diablo 4, но фокус в ней и прочих играх Blizzard уже будет сделан на том, чтобы малыми силами выжать максимум денег из игроков. А не создание легендарных игр, как когда-то.

Рассмотрим и третий случай оптимизации ФОТ.

## **Авария в Домодедово**

27 марта 2024 года в Домодедово произошла авария. В крупнейший гражданский самолёт Airbus A380 врезалась машина с питьевой водой. Сообщается, что у водителя произошёл инсульт, из-за чего его парализовало в самый неподходящий момент.

Всех обстоятельств мы не знаем, да и вряд ли узнаем, но, на основании открытой информации, для изучения причин аварии мы можем применить технику "5 почему".

? Почему у водителя произошёл инсульт? - Потому что ему 59 лет, и он постоянно перерабатывал

? Почему он постоянно перерабатывал? - Потому что была жёсткая нехватка кадров

? Почему была жёсткая нехватка кадров? - Потому что в 2023 году пассажиропоток вырос на 20%. Плюс из-за пандемии и 2022 года экономика аэропорта просела, и была проведена оптимизация: часть сотрудников сокращена, часть - переведена на повременку, зарплаты и премии порезаны, и эта мера не была скомпенсирована. По той же причине, скорее всего, медосвидетельствование тоже проводилось по сокращённой программе

? Почему эта мера всё равно привела к перегрузкам сотрудников, ведь нагрузка просто должна была вернуться к доковидной? - Потому что она и в доковидную эпоху из-за бурного роста была с перегрузками, но тогда это компенсировалось хорошей зарплатой, да и возраст сотрудников был меньше

? Почему в доковидную эпоху были перегрузки? - Да по той же причине, почему не восстановили условия труда и не повысили зарплату в 21-23 годах, когда аэропорт снова начал приносить прибыль: жадность, глупость и вера в то, что конфетка сейчас лучше хорошей фигуры в будущем.

Всё исключительно на открытой информации.

Теперь аэропорту предстоит выплатить до 1 миллиарда рублей. Что в несколько раз больше достигнутой экономии от оптимизации зарплаты и штатной численности.

### ***Оптимизация ФОТ увеличивает вероятность наступления критических рисков***

Стоит вспомнить и другие случаи, когда урезание ФОТ и перегрузка сотрудников функциями или замена их менее квалифицированными открыли дорогу катастрофе:

✂ При аварии на заводе Фликсборо в 1974 году набрали самых неквалифицированных ремонтников, они не просто создали аварийные условия работы, но и даже не остановили работу, когда из-за их действий по заводу стал распространяться взрывоопасный газ. Главного инженера искали к тому моменту уже 6 месяцев. Убытки от оптимизации ФОТ были оценены в 36 миллионов фунтов. За всё время сэкономил порядка 30 тысяч фунтов, в 1200 раз меньше.

✂ Взрыв в Оппау разрушил 800 строений, более 500 человек погибло. В основе взрыва - экономия компании BASF на профессионалах, компания наняла для работы с взрывчаткой неквалифицированных и дешёвых работников. Не помог даже прозрачный намёк: предыдущий опыт экономии ФОТ уже приводил к взрыву с сотней погибших.

✂ Авария на "Ариан-5" была в том числе вызвана отсутствием тестирования. Сэкономил на зарплате пары тестеров за месяц, получили сотни миллионов долларов прямых потерь.

✂ Банк Barings в 1994 году хорошо сэкономил на системах контроля, из-за чего деятельность одного трейдера в небольшом отделении причинила более 1.3 миллиарда долларов убытков и довела банк с безупречной историей и репутацией до банкротства. В нём хранила деньги сама королева Британии, а банк не смог выделить на специалиста даже 30 тысяч фунтов в год.

✂ Бхопал и сотни тысяч пострадавших. Зато хорошо сэкономил на инженерах по контролю, когда реально работало в несколько раз меньше сотрудников, чем нужно, из-за чего технологический процесс был нарушен. Да и сами рабочие были настолько максимально бюджетными, что не понимали, что же им хочет сказать сигнализирующий о многократном превышении нормы давления датчик.

Появлялись новости, что и ✂ разрушение дамбы в Орске весной 2024 было спровоцировано оптимизацией: собственник этого водохранилища из экономии уволил имевшегося ранее в штате гидролога, который наблюдал за

уровнем воды в водохранилище и вовремя назначал эти попуски воды. Возможно, эту историю мне буквально за минуту до публикации рассказал один из комментаторов к статье про вред локальной оптимизации. Пусть будет, я в неё охотно верю.

## Ключевые тезисы про оптимизацию ФОТ

Из этих историй можно узнать, что оптимизация ФОТ в долгосрочной перспективе может привести к таким последствиям как:

- ✎ падение квалификации сотрудников
- ✎ увеличение брака и сопутствующих потерь
- ✎ нарушение обратной связи по вертикали управления

потому что:

- ✎ компания перестаёт адекватно слышать сигналы о проблемах
- ✎ у линейного менеджмента падают компетенции принимать решения и передавать информацию наверх
- ✎ критические риски возрастают, а стоящие на их пути барьеры обнуляются
- ✎ даже безусловные лидеры отраслей за пару десятилетий скатываются до серьёзных шансов на банкротство. Что и говорить про рядовые компании.

И ключевое слово в этом всё: “МОЖЕТ”. Может привести, но может и не привести.

Поэтому дальше мы рассмотрим некоторые тренды и нюансы, которые вот это “МОЖЕТ” увеличивает до “почти должно произойти”.

---

## Влияние трендов

В этой части мы рассмотрим с вами основные тренды на конец 2024 года, которые уже влияют на то, как сильно оптимизация ФОТ и штатной численности влияют на долгосрочное положение и развитие компаний.

### Международная демографическая яма

40,5 лет - возраст среднестатистического россиянина на 2024 год. Если посмотреть на половозрастную структуру, молодёжи становится мало. Добавьте сюда эмигрировавших и сидящих на удалёнке в условной Турции, получите, что её по факту ещё меньше.

Другая статистика показывает, что очередь за забором закончилась: минимальная безработица в 2-3%, а многие вакансии закрываются с большим трудом. И, с учётом нарастающей демографической ямы, картина будет только усложняться. Через несколько лет компаниям активно хантить придётся не просто топов, а любых сотрудников в принципе. Я надеюсь, что это ещё и поможет избавиться нанимателям от различных гендерных, возрастных, астрологических и прочих иррациональных стереотипов; как минимум, следование нелепым и глупым ограничениям в дальнейшем сильно ударит по возможностям компаний набирать хоть кого-то.



И эта демографическая яма актуальна почти для всего мира. Дефицит работников и в странах "Золотого миллиарда", и в Китае. Нет, конечно, можно поискать сотрудников за забором в Индии и Нигерии, удачи, кто решится, поделитесь потом успехами, пожалуйста.

Добавьте к этому, что зуммеры меньше хотят строить карьеру, меньше готовы перерабатывать. И, распробовав удалёнку, не горят желанием возвращаться в офисы, отчего возникли проблемы с уходом большого числа сотрудников, в том числе ключевых, в компаниях типа FAANG, где заставили людей возвращаться в офис.

***Вслед за падением численности молодёжи будет сокращаться и число доступных работников. А следом - будут расти их зарплаты***

Вся эта статистика и тренды говорят, что чем дальше, тем больше у компаний будет проблем с комплектацией штата. И что большая часть эффективных менеджеров станет провисающий функционал вешать на тех, кто есть. А

значит, будет своих сотрудников перегружать, заставляя перерабатывать и всячески сильнее и сильнее разряжать их батарейку.

Мы так долго жили в парадигме “за забором очередь”, что не заметили, как всё перевернулось из-за второго демографического перехода. Сотрудников стало мало во всём мире, а квалифицированных - ещё меньше.

## Мы тупеем

Мы в самом деле тупеем. Год за годом. Вот уже 10 лет минимум. Не мы с вами лично, а человечество в целом. И этот глобальный тренд ухудшения умственной способности на будущие десятилетия подтверждается следующими фактами:

- ✎ Замеры IQ говорят, что наша умственная активность росла по разным странам в среднем до 2010 года, а потом начала падать
- ✎ Люди с высоким IQ рожают в среднем на 25% меньше детей
- ✎ Первые дети в семьях появляются всё позже, когда вероятность родоразрешения ниже, а генетических осложнений (не хочу использовать слово "мутации") - выше
- ✎ Из-за постоянной информационной перегрузки мы банально стали дольше реагировать: примерно в 1.5 раза хуже, если сравнивать современные результаты теста Френсиса Гальтона с базовыми ещё из 1880 года.

***Число квалифицированных сотрудников будет уменьшаться ещё быстрее.  
А их зарплата будет расти ещё быстрее***

Но проблема усилилась, когда массово в ход пошли смартфоны с большими экранами: с 2012 года регулярный доступ к телефонам и соцсетям очень сильно ударил по детям.

- ✎ За 10 лет средние баллы в США по каждому предмету упали в среднем на 5-15%, аналогичные замеры показывают и остальные страны
- ✎ Под наибольшим ударом - математика. Если раньше 10-15% не успевали по этому предмету, сейчас - каждый четвёртый. И вас не должно вводить в заблуждение то, что распределение оценок не меняются: образовательная система отвечает на этот тренд снижением критериев, а не ростом качества программ
- ✎ Замеры показывают у школьников ухудшение социальных и большинства "софт" навыков

✎ Исследования говорят о снижении у детей способностей концентрироваться и запоминать

✎ Идёт бурный рост психических заболеваний у школьников, некоторые исследователи даже говорят об эпидемии

И это ещё не всё.

## Эффект от Матфея

Глупые глупеют, умные - умнеют. Эффект Матфея в науке усиливается. Расслоение в умственных и профессиональных навыках между людьми только увеличивается (исследования NSEC, PISA и др.). И добираться с помощью образовательных лифтов к Олимпу будет всё сложнее и сложнее:

✎ Дело даже не в том, что в благополучных странах с адекватной системой образования население убывает, а в условной Нигерии и Индии - растёт, потому всё больше детей обучается по слабым программам и имеют меньше шансов получить хорошее образование

✎ Расслоение усиливается даже у детей в одной системе образования: когда отдельные расово-национальные группы в США теряют в результатах до 33%, если сравнивать с тестами ещё 20-30 назад

✎ Чем слабее школа, тем сильнее она показывает падение результатов.

***Разрыв между квалифицированными и неквалифицированными кадрами будет нарастать***

А теперь затронем влияние ИИ:

✎ Несколько исследований в программировании уже показали, что обучение с помощью ChatGPT не работает. Если студенты не погружались в реализованную логику кода, аналогичные задачи самостоятельно они решать оказывались не способны

✎ Даже простое автопредложение в программировании и прочие подсказки по сути обнуляют нашу способность запоминать работу инструментов

✎ ChatGPT большинство школьных задач способен решать качественнее, чем школьники, чем те с удовольствием пользуются. То есть, электронный ИИ-помощник в действительности скорее мешает нашему обучению, чем помогает. И это буквально будет означать, что развитие ChatGPT и прочих подобных ассистентов будет приводить не к росту нашей общей квалификации, а к созданию дополнительных стеклянных потолков: чтобы обучаться сложным задачам, придётся сознательно отказываться от помощи и уметь

работать без неё. Ведь по мере того, как калькуляторы стали доступны и всё время находятся под рукой, способности людей к устному счёту ухудшились. И даже простые операции типа 24 умножить на 150 сейчас в голове решит куда меньшая доля людей, чем 50 лет назад.

***Звучит неожиданно, но ИИ может даже привести к падению качества обучения и помешать росту квалификации сотрудников***

На выходе получаем очень сложный и крайне негативный тренд:

Если сейчас наблюдается дефицит кадров в целом, и через 20-30 лет не будет хватать примерно 20-40% сотрудников, то именно число образованных, квалифицированных и умных работников упадёт в 2-3 раза за это время.

Но беда никогда не приходит одна.

## **ИИ нас не заменит**

ИИ нас без работы не оставит. Ситуационно он, конечно, несколько изменит ландшафт профессий, но серьёзно ничего не изменит. По крайней мере, именно это можно понять из "Global productivity: trends, drivers, and policies" от World Bank Group и "Automation and the future of work" Аарона Бенанава.

Сокращение занятости не произошло даже в период 1950-1970-х годов, когда население активно прирастало, внедрялись роботизация и новые технологии, производительность труда увеличивалась на 3-5% в год, а многие производства активно переезжали в страны третьего мира. Не было роста безработицы и в последние 20 лет с активным распространением компьютеров, бурным развитием ИТ и цифровизации.

Сейчас же годовая производительность труда растёт порядка 1-3%, а в развитых странах наблюдается убыль населения. И чтобы просто компенсировать сокращение квалифицированных кадров, ИИ должен повышать в год производительность труда примерно на 3-5%. Это слишком фантастично, чтобы быть правдой.

Что хуже для бизнеса: даже там, где ИИ нас бы мог заменить, он обходится слишком дорого. Именно к такому выводу пришли в исследовании "Beyond AI Exposure" в Массачусетском технологическом институте. Долю труда в США, которая, возможно, была бы выгодна для автоматизации, оценили в 23%. В качестве примера берётся булочная на 5 пекарей и рассматривается то, что подлежит автоматизации проще всего: контроль качества. И получается, что за год автоматизация сможет сэкономить бизнесу до 14 тысяч долларов.

***Есть крайне ограниченное число ниш, где применение ИИ будет целесообразно и выгодно. Даже с учётом дефицита сотрудников***

Что даже по меркам российского рынка труда - всего лишь несколько месяцев работы 1 хорошего разработчика без учёта железа, софта, лицензий, длительности тестового периода и так далее. Более того, это в лучшем случае повысит производительность труда на несколько процентов, а не отнимет рабочие места.

То есть, если убрать оптимизм, ситуационность и кривое внедрение, мы получим, что едва ли 6% будет в самом деле заменено. И то, эти 6% не обязательно про замену, скорее про дополнение к профессии.

Так что чью-то работу ИИ и заменит. Но в отношении абсолютного большинства случаев она заменит работников примерно с тем же успехом, с каким ЭВМ, электронные таблицы, 1С и SAP убивают профессию бухгалтеров вот уже десятки лет.

### **Производительность не вырастет**

Большинство сотрудников не видят возможностей улучшить свою производительность – именно это выяснили исследователи из ВШЭ в 2023 году ("Ловушка мотивации на Российском рынке труда"):

 64% опрошенных заявили, что свою зарплату считают несправедливой, потому что повышение зарплаты не приведёт к их улучшению производительности

 51% и вовсе не готовы увеличивать свои трудозатраты, даже если им поднимут зарплату выше справедливого уровня, потому что это будет просто возврат "долгов за переработки" прошлых лет. Причём если брать распределение внутри гендеров, то не готовы наращивать производительность 2 из 5 мужчин (41%) и 3 из 5 женщин (58%)

 32% считают, что уделяют работе всё доступное время и увеличить её не могут, иначе это ударит по балансу в жизни. Это касается 2 из 5 женщин (39%) и 1 из 4 мужчин (24%)

 20% и вовсе считают, что работают на пределе своей производительности труда (гендерно одинаково)

 обладатель высшего образования соглашается перерабатывать на 40% реже, чем получивший среднее образование. Как и работник с 2 и более детьми против человека с 1 ребёнком или совсем без детей

 средний руководитель заявляет о своей готовности работать больше на 33% реже сотрудника без подчинённых

✂️ средний россиянин в принципе за год работает на 100-180 часов больше американца, на 400-600 часов больше британца или немца.

***Компенсировать дефицит сотрудников с помощью роста производительности и интенсивности труда не получится***

Отсюда 2 простых вывода:

♥️ потенциала наращивать трудовые часы в РФ уже нет. Россияне и так уже перерабатывают, потому и уступают в производительности труда

♥️ одной мотивацией производительность труда можно поднять лишь локально и далеко не везде. Уповать на неё не стоит.

### **Ключевые тезисы про влияющие на оптимизацию ФОТ тренды**

Вот такие основные тренды происходят в современном мире, которые влияют на вероятность того, что урезание ФОТ и штатной численности будут приводить к проблемам компаний:

✂️ сотрудников становится всё меньше во всём мире

✂️ многие компании попадут в ловушку “оптимизации ФОТ”, если не будут повышать ФОТ соответствующими темпами. Или темпами ниже среднего

✂️ квалифицированных сотрудников становится всё меньше, а их дефицит усиливается ещё быстрее. Их рост зарплат будет идти опережающими темпами. И мы вполне можем прийти к ситуации, когда квалифицированные кадры получают больше их руководителей

✂️ квалифицированных кадров начнут усиленно хантить, потому надеяться, что сотрудник с компетенциями не будет знать свою реальную ценность, не придётся

✂️ за счёт мотивации повысить производительность труда не получится

✂️ ИИ смягчит этот нарастающий дефицит, но не устранил его. В абсолютном большинстве отраслей: или не сможет, или окажется невыгоден.

А теперь добавим к этому некоторые психологические аспекты, которые должны быть учтены при оптимизации ФОТ.

### **Психологические аспекты оптимизации ФОТ**

Некоторые аспекты я уже раскрывал ранее в первых двух главах: про вред длительных переработок и многозадачности, про выгорание, про излишнюю

веру в лояльность и в корпоративную культуру. Я не буду на них отдельно останавливаться.

### **Компетенции и профессионализм недооценивают**

В фильмах порой встречается ситуация, когда главный герой вынужден совершать какие-то действия в первый раз и с успехом с этим справляется. В жизни всё куда сложнее, вот только не все об этом знают.

Как показало исследование "Trivially informative semantic context inflates people's confidence they can perform a highly complex skill", люди сильно переоценивают свои способности выполнить сложную и рискованную работу только на основе внешних примеров. В исследовании добровольцам показывали детальное видео, как пилот сажает самолёт. И по итогам просмотра они выразили на 30% больше уверенности, что в случае ЧП смогут повторить. Вообще без опыта и знаний.

Даже самые лучшие профессиональные врачи примерно в 5% случаях умудряются перед операцией забыть выполнить 1 действие из 6. А тут десятки и сотни действий и решений, каждое легко упустить.

В общем, когда в следующий раз вам предстоит нанять сотрудника на ответственную позицию, а кандидат вас будет клятвенно заверять, что он опытен и справится с самыми разными сложностями, подумайте, а не обладатель ли Даннинга-Крюгера перед вами, который с проблемами сталкивался только в различных видеокурсах? И не лучше ли будет взять человека, который будет выражать сомнения и оперировать самыми различными факторами и возможными сложностями?

И по этой причине компания может очень сильно потерять, когда будет замещать ушедшего профессионала на сотрудника "дешевле".

Это может быть как в случае с инженерами Boeing и McDonnell Douglas: первые могли находить сложные, но работающие решения, когда вторые даже оптимизацию сделать были не способны, хотя в зарплате отличались не более, чем на 20%.

Или это может быть, как в Оппау и Фликсборо, когда компетентности новых работников будет недостаточно, чтобы они могли осознавать, какие угрозы создают самим себе и бизнесу собственными руками.

***Даже разница в 10-20% в зарплате может давать критическую разницу в компетенциях***

Есть такая поговорка “один в поле не воин”. Не воин. Но даже 1 человек может создавать разницу локально и глобально, как это было в Ubisoft, французском разработчике и издателе компьютерных игр.

Ubisoft в попытках избежать банкротства в 2022-23 годах закрыла 12 проектов по разработке игр в жанре «королевских битв». 12 проектов. В одном жанре. Для одной ЦА. В нише, которая очень хорошо росла ещё тремя годами ранее, но сейчас уже представляет довольно стабильный рынок с явно выраженными лидерами. Грубо говоря, вы вряд ли стали бы делать больше 2 вариантов одного приложения; а тут сразу 12.

Ubisoft ещё в конце 2010-х крепко стояла на ногах, а по состоянию на 2024 год переживает большие трудности. Потому что потеряла фокус, начала разбрасываться и делать разные продукты, где не имела конкурентных преимуществ. Что хуже – она даже не смогла согласовать свои внутренние поиски, из-за чего в принципе появилась эта «возможность» одновременной разработки 12 игр в одном жанре, новом для компании.

Одной из причин стало увольнение в 2020 году Сержа Хаскойта из-за обвинений в домогательствах. Как креативный директор Серж как раз и отвечал за то, чтобы все продукты компании соответствовали фокусу, а эксперименты – могли обогатить своим опытом основные линейки игр. С его уходом коммуникация между командами и HQ и их координация буквально обнулились настолько, что стало возможным разрабатывать сразу 12 проектов в 1 жанре одновременно.

Если вам нужен был кейс о роли человека в компании, это как раз случай Ubisoft и Сержа Хаскойта, который отвечал за стратегический фокус огромной корпорации.

Конечно, глобально на крупные компании один человек влияет не так часто. Вот только на локальном уровне их достаточно много. Организация процессов и решение оперативных задач не всегда выстроены, и очень часто состояние каких-то важных подразделений бизнеса основывается на конкретном человеке, не всегда руководителе. И как только он уходит эффективность работы этого подразделения может очень сильно упасть.

Конечно, мы всегда можем вспомнить пример Генри Форда, который взял руководителей в длительный круиз и уволил тех, чьи подразделения начали барахлить в их отсутствие. Но, во-первых, не каждый бизнес сейчас может себе такое позволить. Во-вторых, далеко не всегда этот ключевой сотрудник является руководителем. А, в третьих, эта компетенция может быть не так

осязается, как в случае с Сержем Хаскойтом: ну кто в бизнесе когда реально задумывается о том, насколько важна компетенция в координации различных подразделений.

***Не все ключевые для компании компетенции очевидны. Иногда до осознания потери может пройти какое-то время***

С 2007 года я активно фотографировал красивых девушек. Уделял этому хобби очень много внимания, провёл больше 200 фотосессий за несколько лет. Очень активно работал с девушками, выводил их на живые и тёплые эмоции, в итоге даже пару раз выигрывал фотоконкурсы. С 2010 года перестал, потому что добился должности CFO и уже не мог свободно после работы убегать на фотосессии или ночами обрабатывать фотографии.

Этот опыт меня научил одной простой и неожиданной вещи: 95% людей плохо понимают, где они получают действительно красивыми. Те же 95% людей плохо различают фотографии с качественными композициями, хорошим светом и интересной цветопередачей. И потому люди при определении качества фотографа больше ориентируются не на реальное качество его работ, а на ценник. Потому “суровые дядьки с 20-летним стажем фотографирования” в коммерческой съёмке быстро были вытеснены “девочками с китовыми стёклами и двумя фотокурсами”: последние смело брались за любые заказы с таким же чеком, а клиенты практически не видели разницы между компетенциями.

Вот только если в фотографии итоговый результат остаётся на совести фотографа и в социальных сетях людей, то в бизнесе всё работает совсем иначе.

Очень часто ответственный за подбор персонала сотрудник пытается найти человека с компетенциями, в которых сам не очень хорошо разбирается. Или вообще не разбирается, а может оценить только по каким-то внешним проявлениям, как в случае с фотографиями. Потому чем больше требуется компетенций и навыков от сотрудника, тем сложнее их искать: носителей сложных соединений компетенций в принципе мало, так ещё и проверять сложнее. Даже если варишься в этой сфере несколько лет.

***Если из-за оптимизации ФОТ вы потеряете ключевого сотрудника, далеко не всегда вы сможете понять, кто из кандидатов на замену имеет эти компетенции***

В конце концов, все мы умеем играть в футбол. Не каждый умеет побеждать. И ещё меньше людей способны оценивать реальные качества и компетенции футболистов, равно как и их способность вписаться в систему. Даже если сам когда-то играл и умеет чеканить мяч.

## Глупеем без денег

Сельскохозяйственная деятельность имеет сезонный характер: работа ведётся круглый год, а деньги поступают всего пару месяцев. И в итоге у фермеров имеется цикличность в наличии денег: жёсткий дефицит сменяется избытком и обратно за считанные недели.

Индийские учёные изучили и выяснили (“Poverty Impedes Cognitive Function”), что такое непостоянство приводит к тому, что в период дефицита денег у людей сильно снижаются когнитивные способности, а IQ падает и вовсе на 13 пунктов в среднем (“scarcity effect”). Для понимания, 13 пунктов - разница между топ 10% и топ 25% или медианой и худшими 25%. Но сильнее всего у таких людей падает возможность принимать решения, связанные с тратой серьёзных денег, даже чужих.

Это буквально означает и объясняет, почему:

♥ бедные клиенты глупее среднего не потому, что они глупые, но потому, что они бедные

♥ на самых нищих проще всего работают примитивные манипуляции

♥ людей в условиях дефицита денег лучше всего не допускать к инвестированию

♥ если у принимающих решения сотрудников проблемы с личными финансами, они свои задачи выполняют намного хуже

♥ рядовым сотрудникам тоже надо платить адекватно, если вы от них ожидаете что-то больше, чем подай-принеси.

*Чем сильнее бюджет “оптимизирован” зарплата сотрудника, тем больше вероятность, что он будет работать хуже. Просто потому, что бюджет страдать из-за нехватки денег*

Выводов куда больше, на самом деле.

## Основные психологические сложности оптимизации ФОТ

Для закрепления выделим основные идеи этой части о психологических аспектах урезания ФОТ:

✂ даже небольшая экономия в ФОТ может привести к потере важных компетенций

✎ мы склонны недооценивать имеющиеся в компании компетенции, о некоторых важных квалификациях, навыках и умениях мы и вовсе задумываемся только тогда, когда они теряются

✎ существование некоторых компетенций в компаниях - результат случайного стечения обстоятельств, даже целенаправленный поиск этих компетенций после потери не гарантирует, что они вновь появятся

✎ сотрудник, попав в ситуацию нехватки денег, начинает хуже работать

✎ с потерей удовольствия от работы уходит и производительность труда сотрудника

✎ высокая мотивация хорошо работает только для простейших функций. Для всего остального мотивация должна быть умеренной или даже пониженной.

---

## От оптимизации к организации

Итак, что же получается, что я предлагаю вместо оптимизации набрать штат и всем определить высокие зарплаты? Нет. Я предлагаю заняться организацией.

### Булавочная фабрика

Давайте рассмотрим гипотетическую ситуацию, в которой на всякий случай изменены все имена, потому все совпадения случайны. Некий олигарх по имени Михаил Переделкин воспользовался благоприятной экономической ситуацией и выкупил у британца Адама Смита булавочную фабрику. И прилетел изучать эту небольшую, но некогда очень прибыльную компанию. Его анализ быстро показал: экономика сходится в ноль. Но если сократить расходы процентов на 10-15, можно даже хорошо получать прибыль, благо что и маркетологи готовы всё продать.

Михаил пошёл смотреть, что происходит на производстве. А там работает 9 человек при штатной численности в 10: один буквально недавно уволился. Подумал Михаил и решил: надо уволить ещё одного работника, вот и будет экономия в 10%, красота.

Он не учёл, что вся загрузка работников была рассчитана на 10 человек не просто так. Именно при такой численности на сотрудников приходились 18 базовых функций, чтобы каждый успевал сделать ровно столько же, сколько и остальные. Кто-то выполнял 2 задачи попроще, кто-то одну посложнее, кто-то координировал общее производство, кто-то перекрывал провисающие задачи.

Когда один сотрудник ушёл, его задачи упали на остальных. Но за счёт переработок сотрудники почти достигали прежней производительности труда.

Благо что прошло всего пару месяцев, и усталость ещё только начинала ощущаться.

***Первое время негативные результаты оптимизации могут скрываться за счёт включения ранее накопленных резервов сотрудников. Уменьшение штатной численности при сохранении объёма задач в долгосрочной перспективе приводит к снижению производительности труда команды***

Михаил Переделкин не стал в этом всё разбираться и сократил, конечно же, сотрудника с самой большой зарплатой.

Теперь уже синхронизировать производство было некому. Обучение с подстраховкой тоже ушли: сотрудникам было просто некогда. Ведь на них теперь висело уже не по 1-2 рабочей задачи, а по 3-4. Им бы перераспределить фронт работ, чтобы заниматься максимум тремя, а тем, кто имел меньше квалификации, можно было бы и не больше 2 тащить, но на это у них уже не хватало сил. Уже не было какого-то плана работ, сотрудники просто переключались на те задачи, где накапливались самые большие запасы. Эти самые запасы при новом хаосе уже не просто стали периодически появляться, они стали обязательной составляющей производства, которую нужно как-то продвигать дальше. И если раньше для переключения между задачами работникам надо было пару раз в день встать и дойти до другого участка работ, заодно и можно сделать небольшую передышку за эти 5-7 минут, то теперь их число выросло в 10 раз, а в день на эти переключения уходило по часу или дальше больше. Дошло даже до того, что при всех этих запасах на самых разных участках работ, некоторые неквалифицированные сотрудники и вовсе оказывались без работы: нечего было обрабатывать, негде было помогать.

Так прошло буквально пару месяцев, пока один из самых компетентных сотрудников не ушёл на другое место работы. А сразу следом и ещё один сотрудник заявил, что всю эту ситуацию пора менять и организовывать, иначе он устроит итальянскую забастовку и начнёт заниматься только тем, что было написано в его должностной инструкции ещё в прошлом тысячелетии. То есть, практически ничем из того, что он уже делает сейчас.

Михаил был озадачен. Он рассчитывал на экономию в 10%, а по факту производительность труда упала в 2-3 раза и рисковала и дальше продолжить падение. Кадровики уже посмотрели по рынку и сказали, что ушедший выполнял такой фронт работ, который сейчас некому покрывать. Так ведь ещё и за забором было несколько неквалифицированных сотрудников, а нужных пришлось бы откуда-то хантить, а значит - заведомо переплачивать. И не было понятно, какой оптимизацией это всё можно организовать, чтобы максимально безболезненно перераспределить функционал среди имеющихся сотрудников. Михаил не задумывался о том, чтобы откатиться к старой версии

производства с 10 работниками, вернуться от оптимизации к продуманной организации.

*Любые резервы и эффекты Хоторна рано или поздно заканчиваются, и компания откатывается в производительности на свой уровень организации*

Уход от работающих в одиночку людей с их 20 булавками в день в сторону организованной фабрики, где 10 человек производили уже 48 тысяч, это наглядный пример прогресса, организации и упрощения. Вам не нужно иметь высококвалифицированных сотрудников ни на одном из участков. Их не нужно долго готовить. Таких работников легче найти. Им не нужно много платить. Их не нужно сложно мотивировать. Их довольно легко контролировать, а результаты и эффективность - оценивать.

Но как только число сотрудников уменьшается, мы получаем управленческий регресс: теперь вам нужны более квалифицированные сотрудники, их сложнее искать, обучать, мотивировать и контролировать. А если мы ещё и этот дефицит сотрудников не компенсируем автоматизацией и не поможем организацией, то наши результаты упадут очень сильно. В первые месяцы, конечно, за счёт переработок это может быть не видно. Но потом придёт усталость, выгорание, падение качества работы и производительности труда.

Ещё раз: как бы вы не пытались заменить организацию мотивацией, не поможет. Особенно – когда ваши сотрудники и так работают за двоих.

Я за свою жизнь много раз видел те самые булавочные фабрики Михаила. Даже сам несколько раз в них трудился. Тащил, перерабатывал, организовывал, как мог, но на выходе - только оттягивал неизбежное. 10 организованных работников на выходе будут делать больше булавок в день, чем 8. Даже если эти 8 обладают лучшей квалификацией, производительнее и умнее. Вот только зачем платить этим 8 квалифицированным, производительным и умным сотрудникам, если можно платить 10 менее квалифицированным и менее затратным в вопросе оплаты труда и при этом получать на выходе больше булавок?

Так что сперва **выстройте процессы, найдите подходящих сотрудников, обеспечьте им комфортные условия труда и прозрачную умеренную мотивацию** – и без всяких переработок и избыточного давления они вам будут выдавать результат с высочайшим уровнем производительности труда.

Въедливый читатель легко сможет мне возразить. Мол, я только что предложил такое решение проблемы, которое не помогает с дефицитом кадров, а усиливает его. Раньше было сложно найти сотрудника на 8 позиций,

теперь придётся искать двух недостающих и впредь искать на 10. А забора нет. Так ещё и из-за увеличения штатной расстановки ФОТ будет расти. Так?

Не совсем. И вот почему:

Если вы распределяете задачи 10 сотрудников среди 8 человек, вы не только даёте им повышенную нагрузку, но вам и требуются более квалифицированные кадры и в работе, и при замене. А значит - им нужно больше платить, причём подходящие сотрудники из-за требований и нагрузки могут обходиться в 1.5-2 раза дороже.

При первичном урезании штатной численности итоговый ФОТ может не измениться, разве что компания поднимет зарплату кому-то из "совместителей". Но стоит кому-то из сотрудников уйти, на замену придётся искать более дорогого сотрудника. Это уже значит, что после сокращения штата с 10 до 8 человек, компания очень быстро придёт к ситуации, когда 8 сотрудникам будет платить больше, чем платила ранее 10.

Теперь учтём, что 8 сотрудников будут работать с меньшей производительностью, чем работали 10. В случае классической организации булавочной фабрики производительность труда при уменьшении численности с 10 до 8 работников упала бы в 4-10 раз. Но даже если бы производительность труда команды упала не в 2 раза, как описанном случае, а всего на 40%, то у нас бы получилась такая математика:

Раньше 10 работников получали 100% ФОТ и выдавали результат работы в 100%.

Сейчас 8 работников получают 120-160% изначального ФОТ и выдают результат в 40-60%.

Вернуться к изначальному варианту мы уже не можем. Но если мы вернёмся к штатной численности в 10 человек, мы сможем понизить требования к сотрудникам и уместить все 10 человек в новый ФОТ. То есть, предложим всем сотрудникам на 20-40% выше текущего и получим:

10 сотрудников будут получать 120-140% изначального ФОТ и выдавать результат в 100% изначального.

Да, конечно, если бы Миша Переделкин сразу вернул штатную численность к 10 сотрудникам, нам скорее всего не пришлось бы поднимать итоговый ФОТ даже на 20-40%. Но раз он причинил своему бизнесу вред и сократил важного квалифицированного сотрудника, это малая цена за исправление ошибок.

*Хорошая организация снижает требования к сотрудникам и повышает их производительность труда*

Здесь стоит ещё раз повторить: **набор дополнительных сотрудников должен идти именно вместе с организацией труда**. Потому что без неё получится, как в одной из компаний, за которой мне довелось немного наблюдать. В ней в дополнение к интернет-продажам был запущен и отдел прямых продаж: коммерсанты должны были привлекать клиентов с помощью холодных звонков. И отдел, вроде бы был неплох, довольно быстро начал себя окупать, а потом заглох в своём развитии. И чтобы улучшить прогресс, генеральный директор решил увеличить численность отдела с 10 до 25 человек. Вот только полгода спустя результаты так и не сдвинулись с места.

Мой быстрый анализ показал: в отделе был один продающий руководитель, который мало занимался своими подопечными и много продавал сам. Было у него ещё 3 хороших продавца, которые тоже создавали приличную выручку. А остальные - просто сидели на зарплате и практически никакой выручки не создавали. Им не помогали с обучением, с онбордингом или даже с набором скриптов, но никто с них и не спрашивал, они были предоставлены сами себе и спокойно получали высокую зарплату за то, что занимались на работе своими делами.

Я предложил руководству оставить в штате руководителя с 3 хорошими продавцами, дать им по 1 сотруднику в обучение, а остальных - сократить. С оставшимися сотрудниками прописать и отработать скрипты, сделать онбординг и прозрачное и понятное обучение, развернуть продажи на существующих 3 "обучающихся", чтобы уже после этого начать аккуратно увеличивать штат. Генеральный директор не согласился и заявил, что сможет вывести на нужный уровень этих сотрудников без сокращений. Вот только ещё через полгода их общая выручка так и болталась на прежнем уровне.

### **Мамлюки и Наполеон**

Египетский поход Наполеона 1798-1801 годов казался невообразимой авантюрой. Французам противостояла большая армия из 200 тысяч регулярных воинов и около 20 тысяч мамлюков - элитных конных бойцов, которых с детства воспитывались в лучших традициях военного мастерства. Их система подготовки была настолько хороша, что в сражениях на одного убитого мамлюка приходилось 3 и более противника.

Наполеон в поход взял только 45 тысяч солдат. И никакой кавалерии. Оттого предстоящие сражения казались египетским полководцам лёгкой прогулкой.

У Наполеона вместо кавалерии были организация и его собственный гений. Бонапарт решил воевать с конными мамлюками, выстроив войска в "каре" - по периметру квадрата. Египтяне никогда не имели тяжёлых всадников и организации, чтобы прорывать такой строй. Оттого они по замыслу Наполеона могли только беззубо кружиться вокруг и терять бойцов, оставшихся без лошади или оказавшихся достаточно безрассудными, чтобы подступить слишком близко.

21 июля 1798 года 20-тысячный корпус французов разбил 60-тысячную османскую армию. В "битве у пирамид" турецко-египетская армия потеряла 7 тысяч мамлюков и 3 тысячи пеших османцев, потери французов - 29 человек убитыми и 260 ранеными. Египтянам не помогла даже "репетиция" близ деревни Шубрахит за несколько дней до этого, когда они могли увидеть замысел Наполеона в первый раз. Но так ничего против каре не придумали. И, владея преимуществом в классе и численности, уступили в организации. И были разбиты.

*Специалисты с базовыми компетенциями при хорошей организации могут быть в десятки раз более производительными, чем неорганизованные мастера*

Каждый мамлюк в одиночку был кратно производительнее и мотивированнее одного француза. Но именно организация свела все эти козыри на нет. *Vivat l'organisation!*

Египетская армия к следующим битвам имела шансы подготовиться лучше, но это ей не помогло. Она владела 5-кратным преимуществом в численности и всё равно уступила французской организации и дисциплине.

## **Порядок бьёт класс**

Важность организации демонстрирует история футбола. Ещё 60 лет назад Сборная Бразилии за счёт высочайшего класса игроков взяла 3 Чемпионата Мира. Но через дюжину лет та же Аргентина брала кубок уже за счёт того, что вся команда организованно работала на раскрытие выдающихся качеств Диего Марадоны.

В 2004 году случилось и вовсе знаковое событие. На Чемпионате Европы сенсационно победила сборная Греции, в которой вообще не было ни единого игрока мирового класса. Командная слаженная работа.

Любопытно, что чуть позже провалился проект "Реал Мадрид" по созданию "Галактикос": собрать в одной команде самых выдающихся и ярких игроков. Собрать игроков получилось. Собрать команду - нет.

Не получалось долгое время организовать команду из топовых игроков у "Манчестер Сити", пока не нашли тренера, способного перестроить разношёрстных личностей на работу в едином режиме. Не получилось и у "ПСЖ", который накопил игроков мирового класса, но не смог найти подходящего тренера или дать ему достаточно времени и полномочий на организацию. За последние пару лет пока безуспешно игроками с именем закупился и "Челси". Зато получилось у "Лестера", который в сезоне 15/16 взял чемпионство в Англии с добротным, но не топовым составом. И у "Байера", который буквально на днях выиграл чемпионат Германии с составом, который пару лет назад буквально боролся за выживание.

В общем, получается ситуация, что уже даже для рядовых клубов организация игры уже важнее имён. Порядок бьёт класс. Ровно то, что доказывал Адам Смит ещё пару веков назад.

### **Незаменимых нет**

Незаменимых у нас нет. Вы знаете, когда эту фразу произносят чаще всего: когда сотрудник приходит за повышением зарплаты или с оффером от другой компании. И получает отказ, мол, очередь за забором, никому переплачивать и нарушать сложившуюся структуру зарплат не будем.

При этом как-то упускается из виду, что очереди больше нет: безработица показывает рекордные минимумы, а среди квалифицированных кадров - жёсткий дефицит. Упускается, что эта ситуация сейчас повторяется по всему миру; хотите много доступных сотрудников - идите в Нигерию. В России, США, Европе, Китае и прочих странах уже давно дефицит, особенно квалифицированных сотрудников.

И в итоге квалифицированные сотрудники в ближайшее время всё чаще будут себя ощущать, как таксисты в 90-х годах.

В те годы представители этой профессии зарабатывали очень хорошо. Причина была весьма понятна: высоченные требования к квалификации. Вы только представьте, какую нужно иметь память и пространственное воображение, чтобы свободно ориентироваться в Казани, СПб или Москве? Всё перевернуло появление различных приложений типа "Навигатор" в телефоне: теперь достаточно знать 20 фраз на русском и ехать "по стрелочкам". Это резко снизило порог вхождения в профессию до базовых навыков вождения, и несколько тысяч незаменимых сменились миллионами разменных. Я много раз общался с таксистами из тех времён, они очень скучают не столько по тем заработкам, сколько по тому ощущению уникальности и важности.

***Простота выполнения многих задач - один из признаков хорошей организации***

Так что заменимые сотрудники могут быть только там, где работа организована настолько, чтобы задачам можно было выучиться за краткое время, как в случае с современными таксистами или работниками булавочной фабрики Адама Смита.

Если же сотрудник завязан на большом наборе функций, процессы непостоянны, большой запрос на софт скиллы, а требования хаотично меняются, то "незаменимых у нас нет" стоит в первую очередь применять к его руководителю. Как и было в оригинале у Иосифа Сталина: "зазнавшиеся вельможи думают, что они незаменимы... Их надо без колебаний снимать с руководящих постов" (26 января 1934 г).

Теперь давайте от теоретических выкладок перейдём к рассмотрению реальной булавочной фабрики с высочайшим уровнем организации и жесточайшей потогонкой.

### **Ни капли жалости от Amazon всего за \$19.99**

"В долгосрочной перспективе оплата ниже рынка ведёт к ухудшению позиций компаний, потере лидерства и повышению риска банкротства". Когда я пришёл обсудить эту мысль со своими читателями, один из них подсказал мне Amazon в качестве контраргумента. Компания годами крайне жёстко и безжалостно поступает со своими сотрудниками: в интернете полно случаев её бесчеловечного поведения в отношении сотрудников. Сотрудникам запрещают делать перерывы или отвлекаться на посещение туалетов, жёстко штрафуют, легко увольняют, на больничные не отпускают. Сама организация работы крайне травматична, требования по срокам крайне высоки, а сотрудникам по инструкциям даже нельзя сидеть. По идее это бы должно приводить к дикой текучке, потере квалификаций и потере лидерства вплоть до банкротства? И да, и нет.

И здесь есть достаточно простая объясняющая всё мысль. Да, в Amazon есть жесточайшая потогонка. Да, там крайне суровые и очень негуманные правила и требования работы. Но в её основе - высочайшим образом организованные и максимально упрощённые процессы и функции. Сотрудники работают по простым и понятным инструкциям, а их деятельность буквально атомизирована. Настолько, что функция таксиста из предыдущего примера ещё и распределена между несколькими сотрудниками, а онбординг проходит за пару часов.

Каждая задача автоматизированно выдаётся и отслеживается. От сотрудника требуется буквально только делать то, что сказано. Никаких решений, никаких сложностей. И потому уровень квалификации требуется минимальный.

И при всём при этом Amazon платит не самую базовую ставку: она предлагает своим работникам от 17 до 25 долларов в час против 15 минимально установленной. Так ещё и требует куда меньше компетенций и навыков, чем просят другие компании за аналогичную зарплату. Потому для массы неквалифицированных, но дисциплинированных, сотрудников Amazon - предпочитаемый вариант для работы. Хотя и очень требовательный на выходе. Да, многие не выдерживают и быстро уходят. Да, текучесть кадров может достигать 300-400% в год. Но при такой зарплате и таком простом вхождении сотрудников Amazon обеспечивает себя очередью желающих заместить выбывших на следующий день.

Ведь за месяц регулярной, стабильной и понятной работы без требований к квалификации сотрудник может получать от 3 тысяч долларов. Что уступает и средней зарплате по США в 5 тысяч долларов и медианной - в 4, но всё равно больше того, на что обычно может претендовать неквалифицированный сотрудник.

Я специально посмотрел отзывы о работе в Амазон на различных сайтах. Складские работники действительно оказываются загнанными и ставят низкие рейтинги своей работе - ниже 3 из 5. Но они прямо говорят, что это лёгкий способ получить быстрые деньги. Что обучение простое и понятное, что на третий день работа выполняется на автомате, а функции - элементарны.

При этом если взять прочих сотрудников, то они о работе оставляют куда более позитивные отзывы, потому по остальным профессиям рейтинг у Amazon значительно выше. Да, у них тоже потогонка, автоматически отслеживаемые метрики и высокая загрузка, но работа - также понятна, обучение и онбординг действительно помогают, а зарплата обычно выше среднего.

***Благодаря организации процессов компания может снизить требования к сотрудникам и облегчить их поиск и выход на работу***

Здесь нужно учитывать, что компания Amazon сперва организовала процессы, потом вышла на федеральный уровень и только после этого ужесточила требования к сотрудникам. Именно в таком порядке.

✿ Сперва организация. Выстроенные процессы, атомизация функций, прозрачный и простой онбординг, чёткие инструкции у линейного руководства

✿ Потом развитие, которое бы позволяло выходить на новые рынки и получать там налоговые субсидии и серьёзно экономить: в начале 00-х Amazon в США получил 1.5 миллиарда долларов налоговых субсидий только в США. А

2016 году с 21 миллиарда евро выручки в Европе выплатил всего 16 миллионов евро налогов. Меньше 0,1%!

✿ И только затем ужесточение требований к продуктивности сотрудников. И только при наличии очереди за забором.

Не перепутайте.

## На стыке идей

Внимательный читатель может здесь задаться вопросом. Я выступаю за упрощение и стандартизацию, даже атомизацию функций, а в качестве примера привожу булавочную фабрику Смита или Amazon, где каждый сотрудник выполняет 1-2 базовых функции. Но при этом одновременно говорю в главе 3.1, что у каждого сотрудника для его продуктивности должно реализовываться 4 и больше сильных стороны. Как это сочетается?

С этой проблемой ещё японцы столкнулись, когда реализовывали свой lean в самой разной форме. Сотрудники хорошо и продуктивно выполняли свою базовую функцию на конвейере, но при этом не были достаточно заинтересованы в работе. И они предложили объединить 3-5 последовательных функций в один блок, чтобы сотрудник их выполнял последовательно. То есть, укрупнили эти атомы в молекулы.

Но возникли другие проблемы: теперь сложно было сбалансировать производственную линию, чтобы не образовывались запасы. Плюс, из-за переключений и постоянной необходимости дополнительных проверок страдала и индивидуальная, и общая продуктивность. И потери в скорости доходили до 50%.

И потому я предлагаю другой подход. Каждый сотрудник продолжает выполнять свои 1-2 функции. Но строго в рамках производственного цикла: рабочего дня, двухдневной смены или недели. А с нового цикла переключается на другие задачи. В таком случае человек почти не теряет время на переключения, но выполняет разные функции и общается с разными людьми, благодаря чему закрывает разные потребности и реализует свои сильные стороны.

Этот же подход продуктивен, если у человека много задач, которые легко укладываются в такие графики, когда он каждый конкретный временной цикл посвящает только одной задаче.

Пример, конечно, несколько идеалистичен и служит демонстрацией, как можно реализовать оба подхода к бережливому управлению людьми.

P.S. Да, я только что выступил за применение спринтов в работе. Это одна из самых лучших идей в методологиях "scrum" и "agile".

## Скромное обаяние организации

Исследование “Наш мир в данных” в 2017 году выяснило, что средний россиянин работает в неделю почти 38 часов. И работает примерно на  $\frac{1}{3}$  больше времени, чем это делают другие европейцы. При этом больше половины этой разницы приходится на переработки.

Росгосстрах в 2023 году считал по иной методике, без учёта выходных и праздников, но тоже получил, что 48% россиян регулярно перерабатывают, а 64% - также регулярно даже не успевают нормально пообедать. В соответствии с результатами исследования, среднее время работы в неделю россиянина - 45 часов при норме в 40.

Ранее я приводил результаты другого исследования, что сотрудники в России в большинстве своём не видят даже гипотетической возможности наращивать свою производительность труда: они и так работают слишком много.

И здесь мы должны вернуться от вопросов индивидуальной продуктивности к организации. Именно в этой организации, точнее в её хроническом отсутствии и проявляется то, что россиянин вынужден больше работать. Компании просто попадают в замкнутый круг



Вот и получается ситуация, где кризис следует за кризисом, пожар за пожаром. Люди устают, выгорают и начинают проявлять своё раздражение. А чтобы компания от этого не страдала, при поиске новых сотрудников всё больше начинают требовать софт скиллы.

Так что видите в описании вакансии высокий запрос на "софт скиллы" - скорее всего, в такой компании творится хаос и отсутствует внятная организация. Где нужен целевой героизм и повышенная мотивация.

Представьте:

- 🔪 на дворе 1812 год
- 🔪 в Москве царит Наполеон
- 🔪 город с разных сторон постоянно поджигается недоброжелателями
- 🔪 вы возглавляете небольшую группу пожарных в 30 человек и 4 специальных водных телеги.

Вас на всё хватать не будет. Потому что работы будет 24/7, сил будет не хватать, помощи от жителей вы получать не будете, а ваши сотрудники будут падать от усталости и терять надежду. Потому что вопреки всем стараниям конца этому аду на Земле не будет видно. Вот тут и понадобятся софт скиллы, дипломатия и мотивация, чтобы помогать сотрудникам, снимать напряжение и снижать их выгорание. Это не поможет в долгосрочной перспективе, люди будут всё так же выгорать и уходить, но для компании это будет “менее токсично”.

А теперь представьте другую ситуацию. Вы по-прежнему возглавляете пожарную службу на сопоставимой по площади территории. Но теперь:

- 🌸 на 95% объектов и на всех стратегических автоматизированные системы аудита и тушения
  - 🌸 в городе - обученное и подготовленное население, которое против пожаров
  - 🌸 на каждом объекте минимум 2 ответственных за работу противопожарной системы сотрудника
  - 🌸 ваши сотрудники - обученные профессионалы, а процессы так выстроены, что время реагирования на звонок о пожаре менее 1 минуты
  - 🌸 вся необходимая техника имеется, включая вертолёты и средства специального тушения
  - 🌸 ваши пожарные службы распределены по городу таким образом, что ваши сотрудники прибывают к пожару быстрее, чем за 5 минут с поступления звонка
- Будет ли у вас спрос на софт скиллы высоким? Да нет, он будет практически минимальным. Хотя работа та же самая. На всякий случай повторюсь, что разрыв между примерами специально гиперболизирован, чтобы наглядно показать разницу.

***Высокий спрос на софт скиллы характерен, в первую очередь, для тех компаний, где есть проблемы с организацией***

Внятная организация не отменяет необходимость в софт скиллах, она понижает их важность до адекватной. В хорошо отлаженной системе с работающими процессами софт скиллы - как смазка для двигателя. Чем лучше

настроена система, чем спокойней и стабильней она работает, тем меньше нужно управляющего воздействия, меньше нужно коммуникационных навыков, меньше нужно "волевых усилий", меньше нужно "стрессоустойчивости" и прочих "давайте соберёмся и поднажмём". Тем меньше давление на лидеров. А отсюда с умеренной мотивацией и более высокие результаты. Просто в силу отличной организации и высокой степени готовности.

### **Избавляемся от наследия**

Я с недавних пор люблю слово "легаси". В ИТ-среде оно означает "унаследованные системы, устаревшие методы, технологии и стандарты, используемые до сих пор". И обычно касается самых различных костылей, построенных навечно временных решений и прочих систем, которые как-то работают.

Я занимаюсь финансами не только в ИТ и слово "легаси" использую в качестве организационного долга: суть остаётся прежней, только процессы вместо систем.

В силу преимущественно проектного опыта я много раз выходил в самые разные компании и очень часто в первый же месяц, пока разбирался, что и как мне нужно сделать, занимался именно операционным долгом, как минимум среди финансистов: мне нужно было их разгрузить и при возможности даже дать отдохнуть и сходить в отпуск перед решением задач. Большинство проектов были или кризисными, или стартапами, потому выгоревшие и уставшие сотрудники мне встречались куда чаще, чем позитивные и с заряженной батареей.

И я методично проходил по выполняемым ими функциям, часть отбрасывал как ненужные, часть - упрощал и понижал выходные требования, части - помогал с автоматизацией и моделированием, часть даже брал на себя. Объём наследия различался, обычно получалось сократить нагрузку сотрудников на 10-30%. Это давало возможность для передышки сотрудникам, улучшало их отношение ко мне и снижало сопротивление при дальнейших изменениях. И это в какой-то степени давало резерв для увеличения нагрузки сотрудников или их частичного сокращения в дальнейшем.

***В организационном "наследии" находится много висящих низко яблок***

И вот этот анализ: что работает, что нет, что можно перестать делать, что можно упростить, что делать реже, а что - автоматизировать или даже кому-то вернуть; может очень хорошо поспособствовать организации и выстраиванию функций и процессов. О нём тоже стоит помнить при организации бизнеса.

И здесь стоит помнить, что в последние годы целый ряд отраслей активно пользовался дешёвыми и доступными деньгами, из-за чего вот этого неэффективного и требующего ресурсы наследия может быть очень много.

## Меньше отвлечений

Человек за 6 часов способен делать даже больше, чем за 8, если научиться его не отвлекать. Про отвлечения и важность дней тишины я уже писал ранее, когда говорил про бережливую организацию, просто добавлю немного новой статистики.

Бич многих современных компаний - совещания. Большие планёрки по несколько раз в неделю, регулярные митинги в группах, еженедельные "один-на-один".

Компания Atlassian подсчитала, что сотрудник в среднем в месяц посещает 62 встречи, на что тратит 31 час. По их оценкам 91% сотрудников регулярно отвлекаются от происходящего и погружаются в свои мысли. 45% сотрудников заявляют, что они "ошеломлены" от количества совещаний, а 47% - называют, что это главный пожиратель времени на работе. Эти цифры по совокупности говорят: 15% рабочего времени минимум средний сотрудник просто тратит впустую на совещаниях.

И если для руководства это понятные цифры, чем выше, тем больше болтовни и меньше работы руками, то для сотрудников - просто потерянное время. И для компании, и для людей будет лучше, если в каждый рабочий день сотрудник будет минимум на полчаса меньше проводить на совещаниях. И эти полчаса лучше пусть потратит на себя, больше отдохнёт, лучше зарядит батарейку и вернётся более продуктивным. Чтобы меньше работать, но приносить больше.

Добавьте сюда переносимые из ИТ в различные отрасли встречи 1-на-1, которые с лёгкой подачи должны быть каждую неделю и длиться 1 час. Нет, даже в ИТ они не обязаны съедать по 4 часа в месяц. А уж в других отраслях можно начинать с 15-минутки взаимной ненависти.

## Кратко про организацию как альтернативу ФОТ

✿ В долгосрочной перспективе производительность труда не поднимается до уровня ожиданий руководства, а падает до уровня организации

✿ 10 обычных сотрудников булавочной фабрики будут выдавать больше продукции, чем 8 квалифицированных. И стоять при этом будут меньше

- ✿ Не стоит путать фонд оплаты труда и расходы труда на единицу продукции. Уменьшение первого легко приводит к росту второго. Обратное приходит только с организацией
  - ✿ Порядок бьёт класс, а организация - мотивацию
  - ✿ Большое число простых для сотрудников задач - признак хорошей организации
  - ✿ Хорошая организация снижает требования к сотрудникам и упрощает их поиск и онбординг
  - ✿ С развитием организации в компании снижается спрос на софт скиллы
  - ✿ Многие проблемы организации скрываются в организационном "наследии"
  - ✿ Для ряда профессий ключевой фактор производительности кроется в работе без отвлечений.
- 

## О важности высоких зарплат

А теперь обратим внимание на случаи, когда компании пытаются занять лидирующие позиции и потеснить действующих чемпионов. Очень часто эти попытки идут не столько с активной, сколько с пассивной оптимизацией ФОТ: когда руководство отказывается повышать зарплаты, подрезает премии, ищет сотрудников под масштабирование "попроще" и так далее.

И даже в этом случае оптимизация ФОТ в долгосрочной перспективе только мешает этим целям. И вот почему.

### Исследования

Сперва нанимаете лучших сотрудников и платите высокую зарплату - потом ожидаете рост результатов. Именно так работает в футболе, но не наоборот.

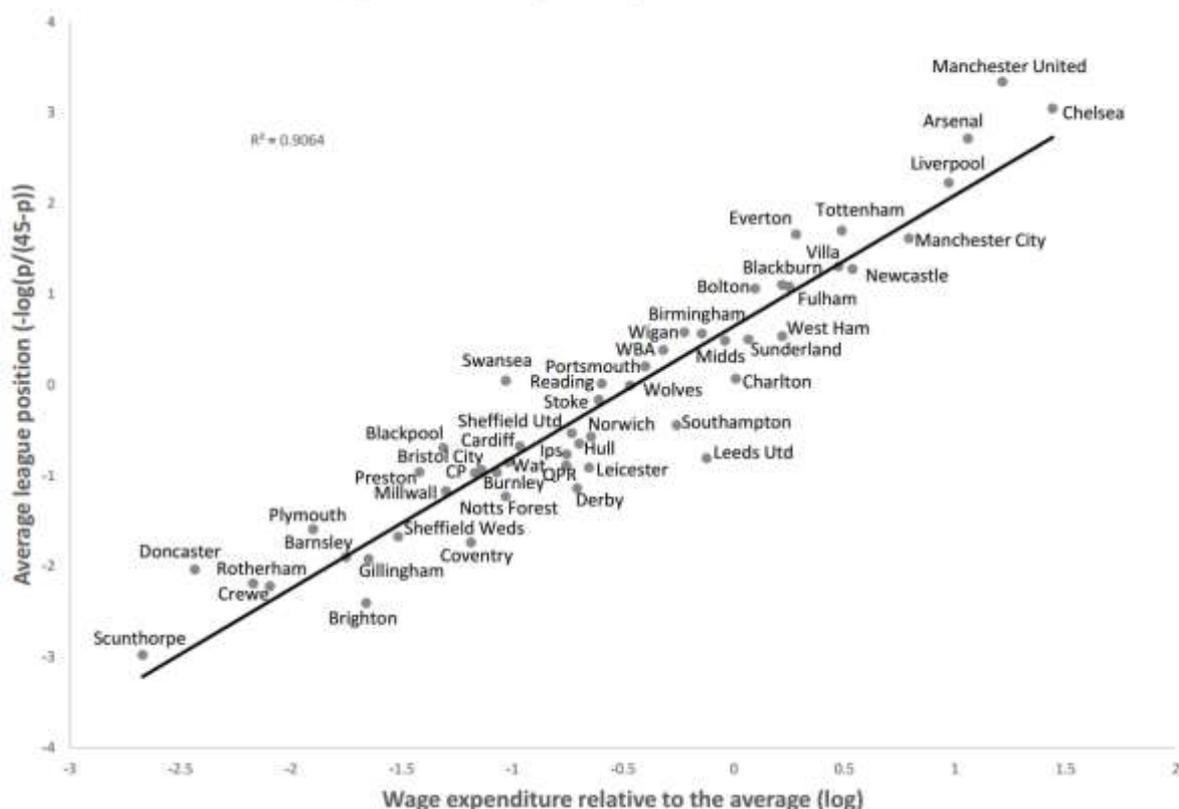
В книге "Футболономика" Саймона Купера и Стефана Шимански демонстрируется зависимость между зарплатами игроков и средней позицией клуба, один из наглядных графиков прикладываю. Зависимость по итогам 9 лет, корреляция - 90% (да, 90%!).

Но что здесь драйвер, лучшие игроки приносят результат или успешные команды нанимают лучших?

На этот вопрос нам даст ответ исследование "Анализ зависимости турнирного положения футбольной команды от величины зарплатной ведомости клуба". В нём проводится анализ за 2013-20 годы и берётся уже динамика. Так вот, два

основных вывода: корреляция опять 90%. И пассивная оптимизация ФОТ в виде сохранения уровня оплаты труда на том же уровне приводит за 8 лет в среднем к ухудшению итоговых результатов на 9 позиций: из лидера в середняки, оттуда - в аутсайдеры. То есть, чтобы наращивать позиции в будущем нужно увеличивать ФОТ прямо сейчас активней, чем остальные.

FIGURE 2.1. Premier League and Championship teams: 2003–2012



А про рейтинг от Glassdoor и зависимость “счастливый сотрудник - успешная компания” я вам уже тоже говорил, потому напомню: исследования показывают, что счастливые сотрудники значительно повышают шансы компании на будущий рост и хорошие результаты. Несчастливые - снижают.

***З залога успешных компаний: организация, компетенции и удовлетворённость сотрудников***

Выскажу здесь личное мнение по этой теме.

Мне довелось работать и в динамично развивающихся компаниях, и в предбанкротных проектах, и в крупных стабильных корпорациях. Что я могу сказать по поводу зависимости результатов компании от удовлетворённости сотрудников:

🎯 зависимость однозначно есть. Я ни разу не видел счастливых работников там, где компания была близка к банкротству. И я видел, как довольные сотрудники были в компаниях с отличными результатами

*Бережливое управление людьми*

🌀 при знакомстве с коллективом очень многое говорит настроение руководителей проектов, директоров ключевых департаментов и прочих сотрудников, ответственных за "движ" и отработавших хотя бы 1,5-2 года. Можно много шутить про горящие глаза при приёме на работу, если у этих сотрудников в самом деле не видно энтузиазма и настроения, такая компания в лучшем случае представляет собой тухлое болото

🌀 планы исполнялись и не исполнялись одинаково. И там, и там оптимистичных планов было куда больше, чем реалистичных. Суть планов, понятное дело, была разной

🌀 бизнес - такой же человек. Если проблемы и конфликты накапливались быстрее способности бизнеса их решать, следующим шагом становилось ухудшение удовлетворённости сотрудников и падение результатов. Даже в динамично развивающихся компаниях с хорошими результатами и перспективами

🌀 по итогам проведённого мной опроса, этот процесс оценки удовлетворённости сотрудников в каком-то виде существует примерно всего в 30% компаний. Эта статья - отличный повод повысить значимость опроса, аналитики и изменений по итогу. А остальным компаниям - его организовать, чтобы узнать, в каком направлении они двигаются прямо сейчас

🌀 высокий процент выгоревших сотрудников в стартапе означает, что в него вкладывать нельзя. Категорически.

***Высокая доля выгоревших сотрудников говорит о больших проблемах  
компании с организацией***

И снова "Карфаген должен быть разрушен": **если вы действительно хотите улучшить результаты и повысить производительность труда, нужно и повышать зарплаты, и нанимать больше людей. В сочетании с организацией бизнеса.**

## **Business Week против The Economist**

Business Week ещё в 1990-х реализовал у себя регулярную для отрасли практику: умеренные зарплаты, большое число отделов, постоянная гонка за новостями и хайпом и тиражи на несколько миллионов человек. И с другой стороны - средней паршивости качество статей и аналитики и серьёзные убытки вот уже 20 лет, не помогла даже смена собственника.

Что делает The Economist:

✿ даёт своим писателям куда более высокую зарплату, чем привлекает лучших авторов

✿ не загоняет их в узкие рамки и позволяет высказываться на широкий спектр тем

✿ имеет широкую базу нерегулярных авторов, каждый из которых может ворваться с интересной темой

✿ благодаря этому получает глубокий, продуманный и оригинальный материал

✿ ставит в тираж не всё, что "выкупает", из некоторых статей The Economist формирует резерв под будущие "дефициты смысла", а другую часть - объединяет и перерабатывает в какие-то тематические истории

✿ делает ставку на "коллективный голос" и публикует статьи без указания авторов

✿ при этом формирует единую редакцию всего издания, словно каждый журнал пишет один и тот же человек.

Благодаря этому он пользуется спросом у соответствующей аудитории: по оценкам, более 67% его аудитории зарабатывает более 100 тысяч долларов в год.

Надо ли говорить, что The Economist прибылен?

## Закон Паккарда

В менеджменте законы не являются обязательными к выполнению и больше отражают существующие зависимости, держите это, пожалуйста, в голове, потому что я расскажу про закон Дэвида Паккарда, основателя HP:

**Ни одна компания не может наращивать продажи быстрее, чем растёт её способность нанимать нужных людей.**

Я в одной из публикации писал, что одна из ошибок стартапа - не вести себя как стартап. И приводил пример, когда такой маленький "единорожек" тщетно пытался на рынке поступать, словно он уже большая корпорация. Причём он вёл себя именно так ровно потому, что ключевая команда стартапа пришла из крупной компании. В сущности, описанный мной случай - просто частичное отражение закона Паккарда: **компания не может развиваться, если на каждом его пути не будет соответствующих росту и этапу людей.**

Буквально. Если вы в любой стартап приведёте слишком много "корпоратов", роста не будет. Если к началу масштабирования у вас не будет достаточно спецов по постановке бизнеса на качественные рельсы, его просто не будет.

Если после стадии хаотичного становления оставите слишком много "находящих возможности в первобытном бульоне", бизнес не справится с задачами первичного роста и становления. Если на любом этапе у вас не будет хватать подходящих людей, слишком большая нагрузка будет падать на тех, кто сможет тащить. Даже локальные успехи всё равно приведут к скорому выгоранию лидеров изменений, провисанию части бизнеса и проблемам роста.

## Генри Форд

Время вернуться к становлению компании Ford.

В начале XX века Генри Форд создал компанию по производству автомобилей, где применил самые разные инновации того времени: конвейер, распределённую по США систему ремонтных мастерских, высокий уровень стандартизации производства и обслуживание и так далее.

Для нас сейчас важно, что помимо этих и прочих своих решений Генри Форд установил для своих работников зарплату в 5 долларов в день, что было в 2 раза больше среднего уровня зарплаты обычных работников в то время.

На этом Генри Форд не остановился.

Сперва он сократил рабочий день со стандартных 9-10 часов в день до 8, а затем и рабочую неделю с 6 до 5 дней. И это сокращение он компенсировал простой бонусной системой: если работник отработал 6 месяцев без дисциплинарных нарушений, его включали в программу поощрения из прибыли.

В итоге рядовой совершенно обычный работник мог получать даже в 3 раза больше, чем его коллега на другом заводе. Весь комплекс мер и решений казался расточительством, эксперты тех лет выражали недоумение и сомневались в их адекватности.

Генри Форд не впал в авантюру, наоборот, он был отличным инженером-изобретателем и слишком хорошо оперировал цифрами. Потому понимал, что **может платить сотрудникам в 2 раза больше, если они смогут выпускать в 3-4 раза больше машин за схожее время работы.** И в пересчёте на единицу товара его расходы окажутся даже ниже. Особенно - если добавить сюда уменьшение потерь из-за брака, расходов на обучение, меньшее число случаев и времени простоя конвейера и так далее.

И задача Генри Форда при этом была весьма инженерной: нужно придумать простую для сборки модель и упростить её производство и логистику деталей таким образом, чтобы обычные рабочие успевали работать в таком темпе. **Не заставить работников делать сложные вещи в 3 раза быстрее, а упростить рабочий процесс, чтобы они выполняли лёгкие операции в 3 раза быстрее.**

Генри Форд решил не просто инженерную задачу, но ещё и добился благодаря этому целого ряда эффектов:

- ♥ собрал у себя самых лучших работников отрасли
- ♥ смог в разы снизить уровень брака и время простоев конвейерной ленты
- ♥ в какой-то момент производительность труда его работников в итоге была ограничена больше скоростью конвейера, чем усилиями рабочих
- ♥ добился значительного увеличения среднего срока работы сотрудника, уменьшения текучки и лёгкого привлечения работников для временных задач и под расширение производства. Для понимания, в те времена была нормальная текучка в 300% в год
- ♥ в несколько раз уменьшил расходы на обучение сотрудников
- ♥ серьёзно уменьшил расходы на производство одного автомобиля.

Добавьте сюда, что рабочие с такой зарплатой не просто получили возможность отлично зарабатывать, они и стали активными приобретателями машин Ford: они не просто выезжали на собранных собственными руками машинах, но и таким образом выражали свою благодарность тому, кто дал им эту работу.

## **General Electric**

The Economist в 2020 году назвал Джека Уэлча “возможно, самым знаменитым американским боссом последних десятилетий”. Неудивительно. За 20 лет своего правления в General Electric (далее GE) он поднял рыночную капитализацию компании с 12 до 410 миллиардов долларов. И это заслуживает отдельного восхищения, потому что его первые годы управления пришлось на крайне тяжёлый период для GE.

К началу 1960-х сильные люди GE конкурировали с сильными людьми Westinghouse Electric за различные отрасли в энергетике. Антимонопольная служба США посмотрела на это соревнование, присудила GE лидерство, вручила статус “монополии или компании, имеющей соответствующее влияние на рынок” и наградила рядом ограничений в работе в соответствующих отраслях.

GE пошла диверсифицироваться: активно вкладываться в самые разные объекты в самых разных отраслях, вплоть до поставок для Лунной программы США 1969 года. Это был период благоденствия, золотая эра экономики США: рынки успешно росли, рядовые работяги получали хорошие зарплаты и могли покупать не только машины, но и дома, хорошую мебель, технику. Рос спрос, росло и производство. И GE активно получал прибыль почти со всех своих

проектов, куда бы не вложился, даже управлять особенно этими активами не приходилось, было достаточно ограничиваться бюджетами и мотивацией за их достижение. Лёгкое время родило слабых людей. Слабые люди родили сложное время.

Первым звончком стал нефтяной кризис, когда в начале 1970-х резко выросли цены на нефть и бензин. А следом, ближе к концу 1970-х США столкнулись с кризисом перепроизводства, когда рост внутреннего спроса уже не обеспечивал должного роста выручки и компаний. И десятки прибыльных компаний GE стали убыточными. Проблема усложнилась тем, что к тому моменту они уже десятилетие были неуправляемыми. Сотни компаний оказывались в подвешенном состоянии, а головная компания представляла собой огромную бюрократическую и совершенно непрозрачную структуру, которая не могла принимать решения. И GE оказалась перед лицом возможного банкротства; не очевидно близкого, но вполне реального, компания столкнулась с ухудшением результатов, а курс её акций начал падать.

От Джека Уэлча ждали ярких и эффектных заявлений о миссии, видении, стратегии, но он всех проигнорировал. Курс акций GE продолжал падать, что позволило некоторым аналитикам сомневаться в его менеджерских способностях и заявлять, что вместо экскурсий лучше бы тратил время на стратегию. Вместо траты времени на красивые слова и громкие заявления первые полгода он максимально активно знакомился с руководством дочерних структур и их ключевыми сотрудниками. Общался, общался и общался, чтобы на выходе прийти к комплексу решений:

♥ ядром бизнеса признавалось производство электрических приборов для освещения, транспорта, энергетики и строительной отрасли

♥ вторую часть под названием “технологический круг” составили электроника, медицинские системы, материалы и вещества

♥ третья - “круг сервиса” - была составлена из кредитного, информационного, инжинирингового подразделений.

♥ GE оставил у себя только те компании, которые занимали 1-2 место в отрасли или были очень близки к этому. В первые годы из 350 компаний были проданы 117 за 9 миллиардов долларов

♥ Настоящий лидер стремится к простоте. Вместо крупной бюрократической структуры Джек Уэлч выстроил лёгкую структуру координации действий дочерних структур, передав последним значительную автономию

Но все эти меры не дали бы эффекта, если бы Джек Уэлч по итогам своей полугодовой “экскурсии” не определил для себя несколько важнейших принципов в отношении людей:

♥ Лидер не предоставляет пошаговое руководство к действию, а формулирует видение: Джек сделал ставку на высокий уровень автономности дочерних структур

♥ Побеждают только команды с лучшими игроками: Джек Уэлч активно продвигал и ставил во главу компаний умных, деятельных и инициативных людей и давал им свободу. Всё так же, как когда-то продвинули и его

♥ Высокие и очень высокие зарплаты для менеджеров и сотрудников - чтобы привлекать лучших и поддерживать их уровень мотивации

♥ На руководителей и ключевых работников распространялась система опционов

♥ Политика открытых дверей, поощрение инициативности на всех уровнях

♥ Уход от прямого традиционного руководства в сторону обучения сотрудников, их воспитания и менторства

♥ Значительная часть прибыли на местах оказывалась в ведении руководителей, и они уже могли принять инвестиционное решение о целях вложений, без согласования с центром

♥ Это было не какое-то разовое мероприятие, Джек Уэлч всю свою карьеру активно принимал участие в поиске, воспитании и обучении талантов. И скором увольнении тех, кто работал плохо

♥ Специализированный корпоративный университет, чьей основной задачей было воспитание и развитие талантов для работы в самых разных уголках GE, в нём постоянно стажировались работники самых разных уровней

♥ Отдельный фокус делался на входящих в корпоративный резерв: эти люди в первую очередь должны были замещать руководство, если они покидали компанию из-за разных причин

♥ Лояльность презиралась. Буквально.

***Кроме высоких зарплат в сотрудников нужно ещё и активно вкладываться. Не просто печеньками с кофе и приставкой***

В сущности, всё время правления Джека Уэлча стратегией этой огромной компании было возвращение этих самых талантов и подготовка их к управлению. Джек Уэлч делал всё, чтобы его огромный конгломерат из сотен компаний представлял собой не сложную бюрократическую структуру, а

координируемую конфедерацию из сотен автономных компаний и один из крайне редких случаев успешной стратегии диверсификации в итоге.

Хотя в первых действиях Джека Уэлча сомневались не только журналисты, но и акционеры, уже первые годы быстро развернули ситуацию в лучшую для GE сторону: прибыль, рост и активное приобретение стратегически важных для бизнеса активов.

В 1995 году Джек Уэлч успешно внедрил в свой концерн практику “6 сигм”, что означало уровень брака меньше 3,5 случаев на 1 миллион операций. Его практика сочетания отличной организации с привлечением лучших сотрудников с высокой зарплатой дала на выходе такие уровни качества и производительности труда, что позволили GE успешно соревноваться на мировом рынке в самых разных сферах.

Как и в случае с Генри Фордом, Джек Уэлч выстроил комплекс из организационных мер и дополнил его умными и деятельными сотрудниками благодаря высоким зарплатам и высоким инвестициям в них. Но его стартовая точка была куда сложнее, потому я и расписал этот случай детальнее.

## Формула-1

Если вы дочитали до этого места, я вас поздравляю. Вы проделали большой путь в чтении этой книги, надеюсь, он вам понравился хотя бы отдалённо схоже с тем, как мне недавно понравился двойной пит-стоп команды Oracle Red Bull Racing в гонке Формулы-1 в Китае.

Команда смогла за 10 секунд провести 2 технических остановки. При этом показать выдающиеся результаты - 2.1 секунды на обслуживание первой машины и 2.0 - второй. Что называется, и даже смогли на вторую машину не поставить шины с первой. Это было даже быстрее пит-стопов других команд, которые обслуживали по одной машине за раз.

Секрет такого успеха достаточно прост: атомизация, основательная организация каждого движения, сотни часов отработки в самых разных условиях, порой - даже в полной темноте, и высокие уровни компетенций.

Потому что если вы работаете с носителями слабых и средних компетенций, но ожидаете от них отличных результатов, советую держать в голове такую поговорку: “Как бы вы не улучшали свечу, лампочку из неё вы не получите”

## Залог успеха компаний вкратце

**Сперва нанимаете лучших сотрудников и платите высокую зарплату, организуете процессы, продолжаете нанимать и инвестируете в людей - потом ожидаете рост результатов.**

- ✿ зарплата - гигиенический фактор, потому её нужно платить на достаточном уровне
  - ✿ высокая инфляция обязывает компании индексировать зарплаты
  - ✿ поднятие зарплаты при переводе сотрудника на самозанятого - всё равно обман
  - ✿ сотрудники очень не любят, когда их обманывают
  - ✿ субъективные оценки результатов чаще всего некорректны
  - ✿ сложные системы мотивации не работают
  - ✿ фокус на метрики в системе мотивации приведёт к манипуляциям ими
  - ✿ субъективные системы мотивации плодят коррупцию
  - ✿ высокие компетенции стоят денег, уникальные - ещё больших денег.
- 

## Заключение

Это не книга. Именно это написано на французском языке в нижней части титульной картинки. И это полностью соответствует тому, что в этом труде содержится: системный и методичный подход к формированию единого бережливого управлению людьми.

Он логически завершён, хотя пока ещё и не доведён до конца. В нём ещё могут быть ошибки, а многим мыслям, идеям и высказываниям ещё найдётся место. Например, следующим.

Полностью автоматизированный труд не создаёт добавленной стоимости. Так гласит трудовая теория стоимости, “Капитал” Карла Маркса, налоговая система многих стран и реальность.

Неудовлетворённость работников из-за плохого обращения со стороны руководства - наиболее важная причина низкого морального духа... Люди склонны делать как можно меньше для тех, кто их обидел. Самнер Хьюбер Сличтер.

Группа умных альпинистов в очередной раз обошла Эверест. Шутка из интернета.

Игра принадлежит футболистам. Знаете, есть два типа тренеров: те, кто ничего не делает, и те, кто наносит много вреда. Я стараюсь относиться к первым. Карло Анчелотти, футбольный тренер.

И, наконец, как бы вы не мотивировали людей быстро бегать, человек на велосипеде будет намного быстрее. На самолёте скорость ещё выше. Не говоря уже про космический корабль.

Когда я только начинал писать книгу «Бережливое управление», у меня были сомнения: ну что я, финансист, смогу сказать нового? Какую новую систему открою? Да здесь же будет всё избито и изучено.

Я ошибался. Очень ошибался. Исследования показали, что мы очень сильно ошибаемся в том, как управляем людьми, как выстраиваем их работу и взаимодействие. Ошибался и в итоге написал отдельную книгу про бережливое управление людьми. Чтобы в том числе разбить многие заблуждения и ошибки.

Ведь кажется интуитивно понятным, что самочувствие и настроение сотрудников никак не влияет на бизнес. Влияет и очень сильно.

Кажется безопасным и рациональным загнать людей в цикл переработок и получать на этом дополнительную выгоду. Опасно и убыточно.

Высокая мотивация кажется спасением на все времена от любых ошибок и кризисов, а она очень быстро перестаёт работать и никогда не догонит просто хорошую организацию.

Сокращения и оптимизации кажутся быстрым способом оздоровить экономику, но намного чаще они приводят к появлению ещё большего числа проблем.

Доверие интуитивно кажется бесполезным, а оно создаёт разницу.

Да и хочется, чтобы человек только работал и работал, а выясняется, что перерывы имеют огромное значение.

Интуитивные практики в отношении управления людьми не работают. Даже наоборот, они очень быстро начинают вредить и сотрудникам, и компании. И потому это всё в сумме и получилось серьёзной работой с большим числом ссылок на исследования, на различные техники, подходы и классификации.

Что работает – что люди доброжелательны и хотят приносить пользу и работать на благо себе, компании и обществу.

Счастливый сотрудник – успешная компания.

**Вы дочитали до конца книгу “Бережливое управление людьми”.**

Надеюсь, вам понравилось.

Оставьте, пожалуйста, [обратную связь](#).

А если интересно, подпишитесь [на мой канал “Тру финансы”](#).

Книга направлена на популяризацию знаний, потому **смело ей делитесь с друзьями, коллегами и теми, кому она может быть интересна.**

Если вы хотите отблагодарить меня за труд, вы можете сделать это на проекте [Sponsr](#) или на [Boosty](#).

С уважением,

Сертаков Александр,

Евангелист бережливого управления.

07 ноября 2024 года.