



* Давид Шустерман

Последний ресурс

Куда ведут табу

Табу – это запрет, принятый в обществе или организации под страхом наказания. В самих по себе запретах ничего необычного нет – они часть любой культуры. Важно понимать, к каким последствиям какие запреты приводят. Например, запрет на свободное движение информации или ограничение информации в организации порождает огромное количество слухов, мифов, часто крайне далеких от реальности, и в итоге может привести к неправомерным управленческим решениям.

В одной холдинговой организации существовало табу на тему стратегии развития: мол, хорошему бизнесмену стратегия ни к чему – он должен просто уметь быстро реагировать на происходящие на рынке события. При этом управляющие компаниями холдинга не могли не декларировать сотрудничество с партнерами свои представления о стратегиях, иначе было неясно, подо что нанимать людей и договариваться о партнерстве. И во всех организациях эти высказанные «из-под полы» представления о стратегии оказывались разными: компании холдинга вели себя как лебедь, рак и щука.

Самое чреватое последствием табу – запрет на критику вышестоящих, вообще на «открытую позицию».

Первым шагом консультанта в организации всегда бывает оргдиагностика – специальная интервью, которое он берет у топ-менеджеров. Результаты анализируются и обсуждаются с первым лицом. Тут и выясня-

ется, как мало руководитель знает об организации, прежде всего о людях. Жизнь компании пронизана отношениями, симпатиями и антипатиями, но все это проходит мимо первого лица, ему все показывают только то, что он хотел бы видеть. Поскольку в большинстве компаний отсутствует оценка персонала по результатам труда, то на первое место выходит умение понравиться руководителю. Сам он не пытается разобраться, что на самом деле представляют собой подчиненные, да и личные цели никогда не афиширует. В результате консультант слышит: «А вы нам потом скажете, что от нас хочет хозяин?»

Второе следствие этого табу – невозможность критики решений руководителя. И снова попытки использовать консультанта: «А не могли бы вы объяснить ему, что...»

«Открытая позиция» – когда два человека обсуждают что-то на равных, говоря при этом то, что думают, называя вещи своими именами, – практически не встречается в российских организациях, если только речь не идет о конкретных технических задачах. Российские представления о власти и подчинении не позволяют этого. Прочие табу в российских организациях прежде всего пытаются исключить из рабочего пространства все человеческое, оставляя персоналу лишь функциональные роли. А это означает одно: все организационные риски, связанные с человеческими взаимодействиями, реальными мотивами и цели – выпадают из сферы управления.

* Автор – директор консультативной фирмы «Ятперка»

Управленческие решения Как добрые намерения позволяют компаниям экономить

Выгодно быть хорошим

Стремление компании в целом и каждого сотрудника в отдельности думать не только о себе, но и о соседях по планете, очеловечивает бизнес, делает его более современным и приносит реальные выгоды, говорят эксперты

Оксана Гончарова Римма Авшалумова ВЕДОМОСТИ

С начала года во всех офисах компании SAP заработала новая программа «100 000 шагов навстречу устойчивому бизнесу». Это означает, что любой сотрудник SAP может проявить социальную активность и сделать что-нибудь в этом направлении: провести день без автомобиля или отказаться от авиакомандировки, заменив ее виртуальным общением. Каждый подобный шаг фиксируется в специальном разделе на внутрикорпоративном сайте, чтобы остальные могли последовать примеру коллеги.

«В компании есть отдел по управлению изменениями, а внутри него – специальная группа, которая 10% рабочего времени тратит на продвижение таких идей», – рассказывает менеджер по трансформации и устойчивому ведению бизнеса Джамия Сулейман (работает в штаб-квартире SAP в Вальдорфе). – Эти люди ведут блоги, в которых дают советы сотрудникам и принимают от них предложения». На сегодняшний день, отмечает она, по всей компании сделано 3883 шага, получивших виртуальный отклик коллег. Один сотрудник

предложил способ водить автомобиль, минимально расходуя топливо, другой – как «озеленить» свой компьютер, настроив его на энергосберегающий режим. С интересом была воспринята идея так называемых кар-пулов. «Я сама езжу из Хайдельберга в Вальдорф примерно в 8.30 утра и забираю многих коллег, которые живут рядом», – говорит Сулейман.

«В российском офисе решили экономить электроэнергию – для этого с 12.00 до 18.00 автоматически гасится верхний свет», – рассказывает директор по внешним связям SAP в странах СНГ Марина Панченко. – И бумагу, на которой печатаем, мы не выбрасываем, а собираем в специальные контейнеры – раз в две недели наши водители вывозят ее в пункты сдачи макулатуры. Около каждого принтера в офисе висит напоминание: «1 т бумаги сохраняет пять деревьев».

«В 2009 г. за счет сокращения расходов на бумагу, авиаперелеты, энергию и проч. компании удалось сэкономить около 90 млн евро», – отмечает Сулейман.

ВМЕСТО РЕКЛАМЫ

В компании Oracle глобальной программы социальной ответственности бизнеса нет, но отдельные ее элементы появляются. «У нас один сотрудник организовал в Болгарии молодежный лагерь, где обучают детей и подростков информационным технологиям», – рассказал гендиректор представительства компании в СНГ Борис Щербаков. – Лагерь находится на самофинансировании, за него платят родители, а мы берем на себя организацию лекций и прочих мероприятий».



А. ТАРАНИН

Бонус за сознательность

*** **За каждое социально ответственное предложение, которое приносит прибыль или сокращает расходы компании, сотрудник SAP получает процент от сэкономленных денег: если углось**

экономить от 10 000 до 20 000 евро – ваучер на отпуск в отель или некое мероприятие, если до 50 000 евро – бонус 1000 евро (далее вознаграждение растет, но не превышает 10 000 евро).

«Участие в соцпроектах положительно сказывается не только на имидже компании,

но и помогает в продвижении продукции и услуг», – полагает Сергей Чернышев, гендирек-

тор российского подразделения Ruukki. – Наша компания активно участвует в программе по развитию физической культуры и спорта в Калужской области. В 2009–2010 гг. на основе наших разработок построены два спорткомплекса – в Калуге и Козельске. В проекте участвуют и наши сотрудники, которые обеспечивают проведение соревнований, принимают участие в организации ежегодного спортивно-туристического слета. В итоге помимо репутации увеличился интерес к нашим разработкам со стороны других регионов. Это позволило нам оптимизировать затраты на продвижение продукции и увеличить количество заказов на спортивные сооружения в среднем на 10–15%».

ВМЕСТО МУСОРОВОЗА

«Наши сотрудники охотно участвуют в экологических инициативах компании – субботниках и раздельном сборе мусора на производстве», – утверждает пресс-секретарь ГК Unilever Екатерина Задонская. – Это минимизирует расходы компании на уборку территории, сортировку и вывоз мусора».

Помимо этого в целях снижения ресурсопотребления и воздействия на окружающую среду Unilever в Петербурге модернизирует производственные линии и технологические процессы. «Это затратные проекты, но крайне эффективные для общего развития бизнеса», – утверждают в компании. – По предварительным оценкам, их реализация в 2012 г. позволит сократить общие расходы на 5–7%». Всего в экологических проектах участвует, по словам Задонской, около 20% сотрудников.

ВМЕСТО ВЫБРОСА

В «Воркутаугле», который уже не первый год борется за сокращение выбросов мета-

на в атмосферу инженерно-технических работников привлекли к работе в энергетической комиссии, которая занималась разработкой мероприятий по повышению энергоэффективности производства. Лучшие идеи внедряются.

«В этом году мы приступили к строительству газогенераторной теплоэлектростанции, работающей на шахтном метане», – рассказывает Сергей Ефанов, генеральный директор «Воркутаугля». – Пожарная котельная шахты «Комсомольская» за счет сжигания шахтного метана почти полностью обеспечивает тепло административно-бытовой комбинат предприятия и близлежащий поселок Комсомольский».

По словам Ефанова, реализация проекта обойдется компании в 780 млн руб. и окупится за 2,5 года. Новая станция позволит компании сэкономить около 300 млн руб. в год за счет экономии затрат на тепло- и электроэнергию – этими ресурсами шахта будет обеспечивать себя самостоятельно. Кроме того, запуск станции будет способствовать повышению уровня промышленной безопасности и улучшению экологической обстановки.

«Сегодня человек не ограничивается выполнением той или иной социальной модели, его поведение завязано на более тонкие материи», – делится наблюдениями Наталья Степанюк, гендиректор агентства IQ Marketing. – Сотрудник меняет отношение к успеху, старается занять активную гражданскую позицию, развивая себя как личность». Этот факт, по ее мнению, все чаще играет существенную роль и при выборе будущего работодателя: люди стали обращать внимание, дает ли компания возможности такого роста. –

Экстремальная ситуация Компании против жары

Горячий выходной

Михаил Малыхин ВЕДОМОСТИ

В связи с неблагоприятной экологической ситуацией в Москве компания X5 Retail Group N.V. объявила нынешнюю пятницу, 6 августа, выходным днем для 1500 сотрудников Центрального офиса (за исключением сотрудников, обеспечивающих процесс непрерывности бизнеса), сообщил «Ведомостям» Максим Трапезников, руководитель отдела по связям с общественностью компании. По его словам, рабочий день перенесен на субботу, 27 ноября, когда «жары и смога точно не будет».

Ранее об остановке производства со 2 по 8 августа заявило руководство ОАО «АвтоВАЗ». Причина та же – «аномально высокая температура воздуха», в Тольятти синоптики пророчили подъем столбика термометра выше +45. Простой был объявлен для персонала основных и вспомогательных производств, непосредственно занятого выпуском автомобилей, запасных частей, комплектующих к ним, а также прочей продукции, кроме работников, занятых неотложными работами по обеспечению деятельности производств. Время простоя обещали оплатить в размере двух третей

среднего заработка работника в соответствии с ТК РФ.

Группа ГАЗ совместно с профсоюзными комитетами основных предприятий также приняла решение предоставить работникам корпоративный отпуск с 26 июля по 8 августа 2010 г. «Решение принято в связи с аномальной жарой», – говорится в официальном заявлении. Таким образом, остановились предприятия ОАО «Автомобильный завод» («ГолАЗ»), ОАО «Ярославский завод дизельной аппаратуры» (ЯЗДА, Ярославль, с 1 августа), ОАО «Голицынский автобусный завод» («ГолАЗ»), ОАО «Брянский арсенал» (автогрейдеры, асфальтоукладчи-

ки, дорожные фрезы и низкорамные прицепы) и ОАО «Заволжский завод гусеничных тягачей» (ЗЗГТ). Компания намерена после корпоративного отпуска возобновить работу в шестидневном режиме с ежемесячным объемом производства.

«Предоставлять дополнительные выходные, тем самым улучшить положение работников, работодатели имеют право», – комментирует положение Дмитрий Кофанов, юрист, консультант Центра абонентского обслуживания NS Consulting. Однако перенос рабочего дня и, соответственно, работа в законный выходной возможны только с согласия работников, причем последние вправе требовать более высокой оплаты работы в выходной и предоставления свободного рабочего дня после этого. –

Благотворительность 40 миллиардеров раскошелятся

Мэр обещает отдать состояние

Мэр Нью-Йорка Майкл Блумберг присоединится к соучредителю Blackstone Питеру Дж. Питерсону и 38 другим миллиардерам, собирающимся отдать большую часть своего богатства на благотворительность

Шелли Банжо

Официальное обещание поступить таким образом первым сделали в июне Уоррен Баффетт и супруги Билл и Мелинда Гейтс, призвавшие других последовать их примеру.

В среду был оглашен список, в который вошли 40 богатейших людей и семей Америки, в нем есть и имя Блумберга. Все они подписали «Обещание отдать», возникшее по инициативе Баффетта и Гейтсов, которые попросили соотечественников-миллиардеров публично по-

обещать отдать по меньшей мере половину своего богатства на благотворительные цели в течение жизни или после смерти. Четверть подписавших документ – жители Нью-Йорка.

Почти все чистые активы Майкла Блумберга, оцениваемые в \$17,5 млрд, будут переданы на благотворительность в ближайшие годы или оставлены в основном им благотворительном фонде. На телеконференции с журналистами Блумберг заявил, что сделал сознательный выбор и считает важным не оставлять своим детям «столько денег, что это разрушит их жизни». Он сказал, что дети богатых людей больше пользы получают от благотворительности, чем от завещания», добавив, что обе его дочери занимаются благотворительностью.

Старшая – Эмма Блумберг сейчас работает в Robin Hood Foundation, известном благотворительном фонде, который борется с бедностью

в Нью-Йорке, а Джорджина Блумберг основала в 2006 г. благотворительную организацию The Rider's Closet, которая делает костюмы для верховой езды более доступными для участников программ конной терапии и другим нуждающимся наездникам.

Сам же Блумберг известен тем, что с помощью частных пожертвований компенсиро-

План-препятствие

*** **В соответствии с планом, который был предложен в Обланы в июне, размер налогового вычета для лиц с высоким доходом может снизиться до 25% от потраченных на благотворительность средств (действующий лимит – 50%).**

ет дефицит финансирования некоммерческих организаций города. По его словам, частная благотворительность не может полностью ликвидировать серьезный бюджетный кризис Нью-Йорка, но может быть использована для стимулирования инновационных проектов, которые могут показаться слишком рискованными для госсектора.

Одной из областей, где частные благотворители могут закрыть брешь, мэр назвал образование. По мнению Блумберга, развитию благотворительности в штате Нью-Йорк мешает то, что богатых жителей слишком стараются обложить налогами. Он назвал план законодателей штата ограничить верхний предел благотворительных взносов, которые жители с доходом более \$10 млн могут вычитать из налогов штата, «тулым», заявив, что «ради небольших дополнительных доходов для штата людям, которые хотят отдать деньги на благотворительность, бесознательно или сознательно чинят препятствия». – WSJ, 5.08.2010, АЛЕКСЕЙ АЛЕКСЕЕВ

MREF

MOSCOW REAL ESTATE FORUM

ВЕДОМОСТИ

CONFERENCE

11 ноября 2010

IV Московский форум лидеров рынка недвижимости

MREF 2010

Пережив глубокое падение, рынок недвижимости начинает демонстрировать первые признаки оживления. Очевидно, что финансовые события последнего года внесли весьма существенные коррективы в состав игроков и проекты отрасли. Девелоперы и инвестиционные компании очень осторожно формируют свои дальнейшие стратегии развития на ближайшие годы.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- Какой из секторов недвижимости сегодня является наиболее привлекательным для инвестора?
- Политика государства и практика девелоперов по работе в регионах
- Чем грозит дефицит высококачественных объектов отрасли в целом?
- Какими критериями руководствуются инвесторы, возобновляя свою работу на российском рынке недвижимости?
- Готовы ли банки снова вводить существенные финансовые потоки в неожившую отрасль?
- Генеральный план развития Москвы до 2025 года. Что ожидает рынок?
- Какие требования предъявляют компании-заказчики к объектам недвижимости?

Как ответом на вызовы времени российский рынок недвижимости? Об этом на конференции «Ведомостей».

При оплате до 11 августа 2010 года – скидка 10 %

Руководитель проекта:
Екатерина Корякина (e.koryakina@vedomosti.ru)

Реклама и спонсорство:
Екатерина Потапова (e.potapova@vedomosti.ru)

Участие в форуме:
Наталья Бондарева (n.bondareva@vedomosti.ru)

Стоимость участия:
24000 руб. (Без учета НДС)

☎ (495) 956 2536, 232 3200
✉ conference@vedomosti.ru
🌐 www.events.vedomosti.ru

Совместно с Financial Times, The Wall Street Journal и Independent Media Sanoma Magazines