

№1

АЛГОРИТМ УСПЕХА

ЯНВАРЬ – МАРТ 2010 Г.

ЖУРНАЛ ДЛЯ ТЕХ, КТО НЕ СТОИТ НА МЕСТЕ



БИЗНЕС

ФИЛОСОФИЯ TPS

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ РЕЧЬ ИДЕТ
О ВЫЖИВАЕМОСТИ БИЗНЕСА

люди

Голос из курилки

Зачем компании нужны неформальные коммуникации и как ими управлять

люди

Не в деньгах счастье

Строим систему нематериальной мотивации сотрудников

ДЛЯ ПЕРВОГО ЛИЦА

0 пользе безумия

Стив Джобс о том, как создать
компанию-лидера рынка

О ПОЛЕЗНОМ

Пранаяма нам поможем

Несколько упражнений, которые
позволят снять стресс на работе

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ КОМПАНИИ





На борьбу с оптимизмом

Оценивая свою способность выполнить работу в срок или добиться тех или иных целевых показателей, сотрудники склонны переоценивать свои силы. Впрочем, есть простой способ с этим бороться.

Сроки сдачи проекта горят, в отделе царят нездоровый ажиотаж и раздражительность. Знакомая ситуация? Впрочем, нам некого винить за извечные опоздания, кроме самих себя. В большинстве компаний распространена практика, согласно которой сотрудникам самим предлагается оценить свои способности решить поставленные задачи в срок. Однако множество исследований подтверждают, что люди обычно склонны переоценивать свои возможности и настроены излишне оптимистично по отношению к будущему. К аналогичному выводу пришли и исследователи Курт Карлсон (Университет Дюка) и Робин Дж. Таннер (Школа бизнеса Висконсина). Но выгодное отличие их работы* заключается в том, что они предлагают простое и логичное решение проблемы. В рамках своего исследования ученые провели серию экспериментов,

чтобы доказать тезис об излишнем оптимизме. Они попросили добровольцев составить график физической нагрузки на две недели вперед и указать, сколько раз за две недели они смогут сделать утреннюю зарядку. Средний показатель составил 4,48 раза. Однако по прошествии двух недель, 98% участников теста признали, что смогли заняться физическими нагрузками не более 3-х раз. Затем последовала вторая серия экспериментов: группе также предложили составить график нагрузок на две недели вперед. Только в этот раз ученые скорректировали анкету. Участникам эксперимента надо было ответить на два вопроса: 1) сколько раз за две недели вы планируете сделать утреннюю гимнастику? и 2) сколько раз за две недели вы, скорее всего, сможете сделать гимнастику? Ответы на второй вопрос практически на 100% соответствовали действительности.

«Нам представляется, что метод работает именно в таком сочетании и такой последовательности, – объясняет один из авторов исследования Робин Дж. Таннер. – Для начала нужно спросить о том, как люди будут вести себя «в идеальном мире», ставя общий вопрос. А затем следует задать дополнительный вопрос, призывая участников подумать о возможных сдерживающих факторах». Впрочем, доказать выдвинутый тезис исследователям еще только предстоит. Несомненно одно: излишний оптимизм в отношении будущего ведет к негативным эффектам не только для сотрудников, но и для компании в целом. Между тем, похоже, подтолкнуть сотрудников к тому, чтобы обозначать реалистичные сроки, вполне возможно. Достаточно лишь правильно сформулировать вопрос.

*Kurt Carlson (Fuqua School of Business) and Professor Robin J. Tanner (Wisconsin School of Business). *Optimism And The Future. Journal of Consumer, February, 2010.* ■

ЦИФРЫ

51% топ-менеджеров уверены, что глобальная экономика пошла на поправку

38% руководителей компаний считают, что настало время нанимать новых сотрудников

84% топов утверждают, что в следующем году увеличат инвестиции в инновационные технологии

Результаты исследования McKinsey Global Survey, проведенного в июле – сентябре 2010 г. на основании опроса 2056 руководителей корпораций по всему миру.

К барьеру!

Что мешает росту производительности труда представителей интеллектуальных профессий.

Не секрет, что эффективность компании зависит не только от сотрудников, работающих «в полях», но и от эффективности труда бэк-офиса: пиарщиков, маркетологов, продавцов, сотрудников НИОКР и т. д. Однако если оценить производительность труда продавцов еще возможно, то что делать, скажем, с пиарщиками или маркетологами? И даже если провести оценку удастся, как повысить производительность их труда? Опубликованное в прошлом месяце исследование McKinsey* проливает свет на эту проблему. Авторы исследования, составленного на основании изучения лучших практик десятков компаний, склоняются к выводу, что основным сдерживающим фактором для роста производительности труда представителей интеллектуальных профессий являются коммуникационные барьеры пяти видов: физические, технические, социокультурные, контекстные и временные. **Физические и технические барьеры** возникают во всех крупных компаниях в силу географической распределенности бизнеса. Одним из возможных вариантов их преодоления, по мнению консультантов McKinsey, является создание онлайн-сообществ, которые могли бы объединять носителей той или иной области корпоративного знания. Пример построения таких сетей дает группа организаций Всемирного банка, которая сумела создать около 100 профессиональных онлайн-сообществ внутри своей структуры. Благодаря веб-конференциям,

онлайн-форумам и порталу члены групп постоянно находятся на связи друг с другом.

Социокультурные барьеры являются следствием построения корпоративной иерархии. Пример того, как бороться с ними, дает нам бразильская нефтяная компания Petrobras, которая собрала пул кейсов и историй успеха, отражающих корпоративные ценности и культуру компании.

Контекстные барьеры являются причиной неэффективной кросс-функциональной коммуникации. Один из вариантов решения – ротация сотрудников. А в NASA, к примеру, эту проблему решают с помощью внутреннего форума, который проходит несколько раз в год. На него приглашаются представители департаментов агентства, и каждый из них делится с коллегами своими знаниями.

Время. В компании Millennium Pharmaceuticals два года назад была создана специальная группа «носителей знаний». Их основная задача – аккумулировать знания и ноу-хау, собирая их из различных департаментов компании, и транслировать их другим сотрудникам с помощью интранет. По словам представителей Millennium Pharmaceuticals, эта практика позволила в 1,5 раза сократить время на принятие решений и на 25% повысить процент успешных разработок.

*Matson & Prusak, *Boosting The Productivity Of Knowledge Workers. McKinsey Quarterly, September, 2010.* ■

ЧТО МЕШАЕТ РОСТУ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

