

## РЕДАКТОРСКАЯ КОЛОНКА

### **Дорогие друзья, господа, товарищи!**

Есть такая шутка «Один раз случайность, два раза традиция». Мы подготовили и с радостью представляем вам 2-й номер еженедельного информационного бюллетеня «Бизнес-Эксперт Ревю». Этот номер по своей структуре не отличается от предыдущего и содержит в себе продолжение материалов и тем, затронутых в первом выпуске.

Но не в наших правилах останавливаться на достигнутом. Уже в следующем номере мы открываем новую рубрику «Дайджест иностранной прессы». Мы начнем вас знакомить с уникальными материалами о влиянии кризиса на экономику наших соседей, государств региона Балтийского моря.



**Пользуясь случаем, поздравляю всех читателей с наступающим праздником Днём 8 Марта! От всего сердца желаю Вам счастья, здоровья, любви, радости и успехов!**

С уважением,

Георгий Дыханов  
Генеральный директор Консалтингового Центра "Бизнес-Эксперт"

## СОДЕРЖАНИЕ

### **В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ**

**Стр2.** Георгий Дыханов. Закат солнца вручную - Банки.

*По следам интервью в #1 «Бизнес-Эксперт Ревю»*

*"Банковская система — исключительно производная экономической политики. Значит, если не воплотить протекционистскую модель развития, через десять лет в России сложится модель банковской системы, близкая к Восточной Европе, то есть — несамостоятельная".*

### **АНАЛИТИКА БЕЗ КОММЕНТАРИЕВ**

**Стр6.** Динамика потребительских цен и доходов населения по России и Калининграду за последние годы.

### **НОВОСТИ КЦ «БИЗНЕС-ЭКСПЕРТ»**

**Стр7.**

### **ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА**

**Стр9.** Вадим Федоров. «Мотивация. В поисках заветной кнопки»

*«Управление предприятием во время кризиса требует от руководителя свежего взгляда на многие аспекты своей деятельности. Управление персоналом, однозначно не исключение».*

В прошлой номере ревью в интервью Георгия Дыханова была рассмотрена первая функция ЦБ. Мы пришли к выводу, что рост экономики хронически сдерживался недостаточностью денежной массы и кредитов. Сегодня мы рассмотрим влияние ЦБ на финансовые институты РФ и соответственно на рост (кризис) экономики.

Георгий Дыханов

## ЗАКАТ СОЛНЦА ВРУЧНУЮ - БАНКИ

### Предисловие

Не хотелось бы быть ментором, но в рыночной экономике ЦБ любой страны (в варианте США не ЦБ, а ФРС США) выполняет 4 основных функции при помощи 5 основных инструментов. Об инструментах – в отдельном разговоре, а функции выглядят так:

1. Влияние на предложение денег и кредитов в экономике
2. Регулирование и надзор финансовых институтов (в том числе банк последней инстанции)
3. Банк и финансовый агент для правительства
4. Обеспечение услуг по платежам государственному (общественному) сектору через депозитарий (казначейство).

В прошлой статье мы рассмотрели первую функцию ЦБ и пришли к выводу, что рост экономики хронически сдерживался недостаточностью денежной массы и кредитов. Сегодня мы рассмотрим влияние ЦБ на финансовые институты РФ и соответственно на рост (кризис) экономики.

### Куда идем?

Поскольку без развития банковско-финансовой сферы говорить об устойчивом развитии экономики в целом бессмысленно необходимо наибольший интерес представляют попытки оценить перспективы национального банковского сектора. Опыт Прибалтики и Польши наглядно демонстрирует, что при отсутствии такого (именно национального) страна может в один день превратиться из стабильной в крайне социально-напряженную.

А вот перспективы, да что только перспективы – история развития банковской системы России сегодня выглядят наиболее расплывчато, судя по тому, что из управляющего Банком России пытаются сделать национального героя, несмотря на то, что он был активным участником сценария «Закат солнца вручную» то есть организации кризиса в России на ровном месте – без каких либо системных предпосылок к нему.

Механизмы заката были запущены еще в 2005 году, когда из пера банка России вышел единственный «перспективный» документ «Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года». В этом единственном документе речь идет в основном об укреплении надзорных функций. Каких либо концептуальных идей, определяющих средне- и долгосрочную перспективу российской банковской системы, от финансовых властей не поступает.

На фоне развитых и даже развивающихся банковских систем российский сектор по-прежнему выглядит достаточно слабо. В относительных показателях (активы и капитал к ВВП) Россия лишь приближается к уровню лидеров Восточной Европы (Польша, Чехия,



Венгрия) и в несколько раз уступает европейским лидерам (Германия, Великобритания, Франция). Однако с другой стороны, наш банковский сектор уже играет относительно большую роль по сравнению с банковскими системами ведущих латиноамериканских стран (Бразилия, Аргентина), которые в большей степени, чем страны Восточной Европы сравнимы с Россией.

**Источник:** МВФ, расчеты ВТБ.

Можно констатировать, что в отличие от развитых европейских стран российский банковский сектор пока не стал локомотивом экономики в целом, о чем можно было бы говорить при достижении уровня банковских активов 100% ВВП и выше (стрелки показывают лишь желаемое направление движения). При этом, как и в Европе, на российские банки падает большая часть нагрузки по финансированию реального сектора, поскольку отечественный фондовый рынок пока еще развит достаточно слабо и подвержен сильным колебаниям. Все это показывает сохранение тенденции превышения спроса на банковский кредит над возможностями банковского сектора по его предоставлению.

Весьма ограниченными остаются и возможности российских банков по повышению капитализации. Несмотря на ряд успешных сделок по привлечению иностранных инвесторов<sup>[1]</sup>, банки по-прежнему крайне неохотно выходят на открытый рынок, предпочитая работать со стратегическими инвесторами, что с одной стороны, вызвано уже упомянутой выше слабостью фондового рынка, а с другой – нежеланием основных собственников банков строить конкурентоспособный прозрачный бизнес.

Показанные российским банковским сектором в последние семь лет высокие темпы роста (в среднем за год - 35% активов и 37% капитала) несут в себе риски, связанные с чрезмерно быстрым освоением рынка, зачастую в ущерб качеству активов. На фоне всеобщего роста многие заемщики строят свой бизнес на уверенности в дальнейшем рефинансировании своих обязательств либо в банковской системе, либо на финансовых рынках. При наличии же проблем с ресурсами (такая опасность реально возникла во второй половине 2008 года) возможности для рефинансирования существенно снижаются, а его стоимость резко возрастает, что ведет к возникновению у заемщика незапланированных издержек и падению качества кредитного портфеля.

Подытоживая анализ основных показателей развития российского банковского сектора, отметим, что ориентиры, отмеченные в Стратегии развития российского банковского сектора на 2004-2008 годы (активы - 60%ВВП, капитал – 8%ВВП) уже почти выполнены, но результата для экономики это не принесло.

#### **Пришли - реальный тормоз.**

В своем докладе на расширенном заседании совета ассоциации "Россия" в Санкт-Петербурге президент Ассоциации региональных банков России Анатолий Аксаков остановился на предварительных итогах и проблемах реализации "Стратегии развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года". По его словам, устойчивые темпы экономического роста и достигнутая макроэкономическая стабильность требуют от Правительства и Центрального банка выработки новых решений, направленных на обеспечение поступательного развития и устойчивости банковского сектора, повышения конкурентоспособности российских кредитных организаций, совершенствования банковского регулирования и надзора, усиления защиты интересов и укрепления доверия вкладчиков и других кредиторов банков.

"За последние годы, - подчеркнул Анатолий Аксаков, - российский банковский сектор выполнил свою основную задачу – добился значительного роста объемов кредитования реального сектора и потребителей". Активы банковского сектора РФ за период с 2000 по 2007 гг. увеличились в абсолютном выражении в 8,8 раза, а показатель "Активы/ВВП" вырос за этот же период с 32,9% до 52,4%.

Но давайте взглянем на реальные цифры, а не относительные: если ВВП России около 1,4 триллиона долларов США, то совокупные банковские активы около 700 млрд. долларов. Банковские активы небольшого по европейским меркам Сведбанка, кстати представленного в Калининграде – более 300 млрд долларов США. Я уж не говорю о

таких крупных банках как Сити Групп или французской банковской группе «Сосьете Женераль». В силу своего небольшого размера 90% российских банков не способны выдать ни одного кредита объемом 10 млн. долларов. Кроме того, примерно 90% кредитов — короткие, предоставляющиеся на срок менее трех лет: на начало 2005 года удельный вес кредитов на срок более трех лет составлял всего 8,27% от всех выданных. На 1 октября нынешнего года показатель вырос до 11,9%. Правда, из статистики Центробанка непонятно, какую долю в этих кредитах занимают ипотечные займы населения и ссуды на покупку жилья, по определению очень длинные.

То есть все Российские 1300 банков вместе взятые ненамного превышают размер одного среднего европейского банка.

Конечно, ВВП Европейского союза в который входит 27 стран около 18,5 триллионов долларов, а одних только США - 14,5 трлн. долларов.

Американская экономика пока в разы превосходит любую экономику мира. Причем не в 2 раза, а больше. Экономика Америки - это единственная инновационная экономика в мире, экономика, которая стимулирует превращение знаний в продукт. Экономика, которая ориентирована на инновацию в первую очередь. Единственная экономика, где рынок работает очень эффективно. Япония стоит рядом с США, но есть барьеры, которые не преодолеваются. Например, Канада имеет 100 лет истории 90% от производительности труда США. Этот разрыв 10% не преодолевается уже 100 лет. Так и с Японией. Она близка к США, но обогнать ее не может.

Только в одном можно согласиться с оценкой журнала Эксперт роли финансовых властей и ЦБ РФ – «Китаю и России, впрочем, тоже необходимо извлечь уроки. Глобальные дисбалансы — не заговор Америки и Англии, а объективное следствие неразвитости финансовой системы других стран».

Китайская мощь основана пока на доступе к огромному американскому рынку, а Российская – на доступе к Европейскому и Американскому рынкам сырья и энергоносителей. Развивать же собственные отрасли с высокой добавленной стоимостью мешает политика правительства направленная в сторону создания централизованной, государственной одноотраслевой экономики и, соответственно, сдерживание развития банковской системы, которая, если ее развивать может потенциально оказать противодействие такой политике и, не дай бог, оказаться фактором, способствующим развитию бизнеса в России. Это чревато переходом к многоотраслевой диверсифицированной и децентрализованной экономике, а там и до либерализма недалеко.

Другими словами вопросом, который стоит в статье Гурьева «Как восстановить баланс» ни политические, ни монетарные власти в России не озадачены. Этот вопрос волнует только бизнес, и косвенно население страны. Один из экспертов даже охарактеризовал отечественную банковскую систему как «реальный тормоз для экономики». Но об этом подробно говорилось в статье в прошлом выпуске «ЮИИ».

### **А куда надо идти?**

Сегодня много говорят о возможном будущем долговом кризисе. Действительно, в банковской системе концентрируется все больше кредитных рисков, которые могут реализоваться в будущем. Проблема в том, что у нас отсутствует надежный механизм, инструмент для количественной оценки таких рисков. Без такой оценки все наши прогнозы и предположения оказываются очень приблизительными, неточными.

Надо сказать, отсутствие глубокого макроэкономического анализа и серьезной оценки возникающих в связи с новыми глобальными процессами явлений характерно не только для наших, но и международных наблюдателей и прогнозистов. Их выводы тоже приводят к соответствующим ошибочным либо несвоевременным решениям властей. Только в России ошибки никогда не признаются и наоборот, чиновники принявшие ошибочные решения еще и претендуют на звание Человека года.

Для того чтобы понять, куда мы можем прийти в будущем, нужно оценить, где мы находимся сегодня. Оценивать скорость и качество развития российской банковской системы в последние годы можно по-разному. С одной стороны, она действительно растет темпами, опережающими развитие экономики. Так, прирост совокупных активов банковской системы начиная с 2000 года составлял 51,7, 35,2, 31,9, 36,5, 29 и 36,6%.



Напомним, что рекорд прироста ВВП за этот период — 8,1%. Однако Российская банковская система быстро растет по модели догоняющего развития,

По прогнозам, к концу нынешнего года объем ВВП составит почти 42 трлн. рублей. В качестве ориентира можно взять соотношение банковских активов к ВВП на уровне 100%. Это лишь незначительно ниже показателей второго эшелона индустриально развитых стран, таких как Греция и Южная Корея.

Через десять лет по размеру подушевого национального дохода, выраженного по рыночному курсу, Россия достигнет сегодняшнего уровня этих государств, поэтому логично именно Грецию или Южную Корею сделать ориентиром. Следовательно, оптимальный объем активов банковской системы через десять лет может оцениваться в 60-80 трлн рублей в ценах 2008 года. При условии, что собственный капитал будет составлять не менее 10% от активов, его величина должна быть порядка 6–7 трлн рублей.

Насколько нынешние показатели отличаются от желаемых? Активы банковской системы на 1 октября этого года составляли порядка 17 трлн. рублей. Следовательно, их предстоит увеличить в реальном выражении (то есть с поправкой на инфляцию) в четыре-пять раз. Собственный капитал банков сейчас равен 1,5 трлн рублей, значит, его нужно нарастить в три-четыре раза.

В принципе такой рывок не невозможен. «Во-первых, начиная с 2000 года российская банковская система демонстрирует темпы роста, близкие к требуемым. Правда, этот рост происходил с крайне низкого стартового уровня, что значительно упрощало задачу. Во-вторых, если взять зарубежный опыт, прецеденты столь быстрого развития — не такая уж редкость. Возьмем, например, Малайзию, активно формировавшую национальный финансовый сектор. С середины семидесятых по середину восьмидесятых годов она увеличила размер банковской системы в отношении к ВВП с уровня, близкого к нынешнему российскому, до 120–140 процентов.

Правда, это не более чем пример, показывающий саму возможность такого развития. Опыт Малайзии, где сейчас значима роль «исламского банкинга», в России неприменим. В-третьих, десятилетний период — это срок, за который финансовая система успевает радикально измениться, можно даже сказать, переродиться. Собственно, российская банковская система за прошедшие десять лет уже продемонстрировала способность к полному перерождению.

Число банков с начала 1998 года (с этого периода Банк России начинает публиковать статистику на регулярной основе) по сегодняшний день сократилось практически вдвое — с 2526 до 1306. Активы банковской системы в долларовом эквиваленте (при пересчете по курсу 6 рублей за доллар на начало 1998 года и 26 рублей за доллар на начало октября нынешнего года) выросли в почти четыре раза, капитал — почти в три. Рывок, совершенный единожды, теоретически можно повторить еще раз.

**Сохранение национальной банковской системы сейчас уже невозможно без протекционистских мер со стороны государства, единодушно утверждают эксперты. Банковская система — исключительно производная экономической политики. Значит, если не воплотить протекционистскую модель развития, через десять лет в России сложится модель банковской системы, близкая к Восточной Европе, то есть — несамостоятельная. Сейчас едва ли не большая часть российских банков, в том числе и из первой полусотни, озабочены поиском стратегического инвестора, в основном иностранного. В условиях самоустранения государства распродажа российского банковского крупняка уже началась.**

*[1] Например, поэтапная продажа 50%+1 акции Росбанка французской банковской группе «Сосьете Женераль».*

## Динамика потребительских цен и доходов населения

по России и Калининграду за последние годы.

Материал для рубрики подготовила **Евгения Остроух**

Директор департамента «Реинжиниринг» КЦ «Бизнес-Эксперт»

BusinessExpert



- 3 Марта 2009 года состоялась встреча Председателя НП Общественного Совета по промышленной политике и техническому регулированию Калининградской области В.А. Борисова и руководителя Межотраслевого Экспертного Совета НП ОСТР КО Г.Я. Дыханова с Заместителем Министра экономики КО Ашихиным В.А. на которой НП ОСТР выдвинул предложения по системе повышения конкурентоспособности калининградских предприятий и созданию условий для добросовестной конкуренции. Обсуждались аспекты координации программ поддержки малого бизнеса, программ поддержки инноваций и антикризисных программ с программой повышения конкурентоспособности калининградских предприятий. Были рассмотрены механизмы повышения качества как самого главного фактора конкурентоспособности, и в этой связи инструментами являются международные стандарты качества серии ИСО 9000, 14000, 22000, взаимодействие промышленности и науки через бизнес-инкубатор, создание спроса на инновации, продвижение бренда «Сделано в Калининграде». Система, предложенная НП ОСТР включает следующие механизмы: Реестр добросовестных поставщиков товаров и услуг, Клуб качества, Премия качества, которая определяется по методике соответствующей международной и Российской премии качества.

Обсуждение механизмов повышения конкурентоспособности спланировано в расширенном составе с промышленниками региона в течение марта этого года.
- Состоялось очередное заседание правления АККР на котором рассматривались вопросы сотрудничества с шведскими, датскими и македонскими коллегами. Были приняты решения о совместной работе с программой Данида по поддержке консалтинга в муниципалитетах области. Запланирован совместный с македонскими коллегами мозговой штурм по разработке стандартов консалтинговых услуг.

Также обсуждались вопросы по дальнейшей работе со шведскими ассоциациями по повышению квалификации калининградских консультантов и привлечению инвестиций в регион.
- Состоялась встреча Генерального Директора КЦ «Бизнес-Эксперт» Георгия Дыханова с Генконсулом Королевства Швеция, на которой обсуждались проблемы рынка жилья, малоэтажного строительства, новых технологий в строительстве и энергосбережения. Сотрудничество со шведскими домостроителями позволит КО сделать качественный скачок и опередить остальные регионы России и многие страны в области энерго-теплосбережения и снижения себестоимости строительства. Компания «Светлый Дом», представляющая шведские технологии домостроения успешно продолжает проекты по малоэтажному строительству несмотря на «новые экономические условия в России» и продолжает развиваться как и экономика Швеции, менее всего затронутая кризисом в Европе .
- 25-27 февраля этого года состоялась экономическая миссия белорусских предпринимателей, организованная Калининградской торгово-промышленной палатой и Минским отделением Белорусской ТПП.

  - В Калининград приехали представители 12 предприятий:
  - ОАО «Минская птицефабрика им. Н.К.Крупской» ([www.krupskaya.by](http://www.krupskaya.by))
  - ОАО «Витебскдрев» ([www.vitebskdrev.com](http://www.vitebskdrev.com))
  - ЗАО «Молодечномебель» ([www.molodechno.mebel.by](http://www.molodechno.mebel.by))



- КУП «Минскхлебпром» ([www.minskhleby.by](http://www.minskhleby.by))
- РУП «2566 завод по ремонту радиоэлектронного вооружения» ([www.2566.by](http://www.2566.by))
- ОАО «Забудова» ([www.zabudova.by](http://www.zabudova.by))
- ОАО «Красносельскстройматериалы» ([www.cementby.com](http://www.cementby.com))
- ПРУП «Барановичский комбинат железобетонных конструкций» ([www.zhbk.baranovichy.by](http://www.zhbk.baranovichy.by))
- РУП «Завод железобетонных изделий» г.Погачев (<http://zbi.by/>)
- ОАО «Радошковичский керамический завод» ([www.OAORKZ.narod.ru](http://www.OAORKZ.narod.ru))
- ОАО «Гомельстройматериалы» ([www.gstrmat.gomel.by](http://www.gstrmat.gomel.by))
- ОАО «Завод железобетонных конструкций» г.Молодечно

После представления белорусских фирм в конференц-зале КТПП прошли встречи по интересам с калининградскими предпринимателями. Всего состоялось свыше 90 деловых встреч, что говорит о живом интересе друг к другу белорусского и калининградского бизнеса.

Во время встречи с начальником отдела внешне-экономических связей Минского отделения Белорусской ТПП Еленой Николаевной Азаровой специалисты КЦ «Бизнес-Эксперт» - Инна Тюсенкова и Евгения Остроух – обсудили перспективы консалтинговых проектов, сотрудничества в области обучения белорусских предприятий и возможность их участия в программах НП Общественного совета по промышленной политике и техническому регулированию Калининградской области. По ряду вопросов были достигнуты соглашения, и в настоящий момент осуществляется обмен информацией. По итогам миссии было принято решение в конце марта организовать еще один визит минской делегации в Калининград.

**Источник: по данным КТПП**

- 26 февраля 2009 года состоялась деловая встреча представителей Правительства Калининградской области (М.Л. Карапыша, министра промышленности, В.С.Ашихина, заместителя министра экономики, С.Н.Кузнецова) и калининградских предпринимателей (ГРУППА АВТОТОР, БАЛТКРАН, КВАРЦ, ВНИИэлектротранспорт, КРООИ им. С.С.Чернышева, МЕГА-ПЛАСТ-ЯНТАРЬ, МИКРОДВИГАТЕЛЬ, РЕГИОНАЛЬНЫЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК, РЕГИСТР, РЫБТЕХЦЕНТР, ЯНТАРНАЯ АРИЭЛЬ, СПИ-РВВК и др.).

Целью деловой встречи было обсуждение экономической ситуации, сложившейся в реальном секторе области вследствие мирового финансового кризиса.

На деловой встрече также присутствовали директор ГОУ «Фонд поддержки малого предпринимательства в Калининградской области» Д.С.Офицеров, Уполномоченный по правам человека в Калининградской области И.Ф.Вершинина, представители Ассоциации мебельщиков, Ассоциации Иностранных Инвесторов, Ассоциации консультантов, Ассоциации участников Президентской программы подготовки управленческих кадров Калининградской области.

КЦ «Бизнес-Эксперт» принимал участие в составе Ассоциации консультантов Калининградского Региона, со стороны которой Правительству был предложен ряд антикризисных мер.

Основной итог деловой встречи - готовность Правительства Калининградской области к открытому диалогу с предпринимателями в целях решения существующих экономических проблем.

**Источник: по данным КТПП**

**Вадим Федоров,**  
Магистр психологии, бизнес-тренер

Полный опасности шанс.

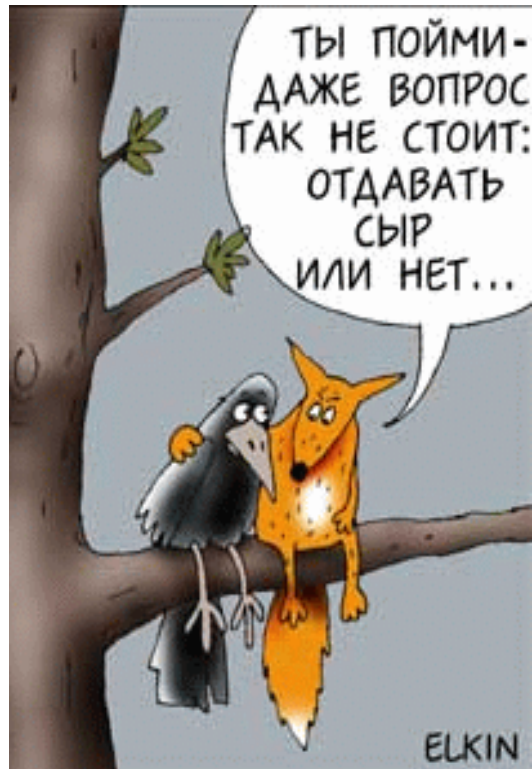
## Мотивация...

**В поисках заветной кнопки**

«Результат поиска примерно  
381 000 для мотивация  
персонала.»

**Google**

Управление предприятием во время кризиса требует от руководителя свежего взгляда на многие аспекты своей деятельности. Управление персоналом, однозначно не исключение, а скорее одна из главных задач антикризисного менеджмента. Возможные сокращения персонала, уменьшение продолжительности рабочего дня, изменение заработка, эти и многие другие причины могут привести к потере эффективности в выполнении служебных обязанностей сотрудниками.



### ПРО КНОПКУ

«Ури-Ури... где у него кнопка?»  
**Евгений Велтистов.**  
**Приключения Электроника.**

Много бы отдал современный менеджер за то, чтоб у каждого подчиненного был «пульт управления», «волшебная кнопка», нажав на которую можно было бы ожидать от него и служебного рвения, и внимательного исполнения служебных инструкций и много чего еще для развития бизнеса и при этом, чтоб совсем недорого было,... не накладно.

Техническая наука не стоит на месте и если подобного «гаджета» до сих пор не изобрели – это не вина ученых мужей и инженеров-конструкторов. Ничего подобного в принципе изобрести невозможно.

### ТЕПЕРЬ ТОЧНО ПОРА

«Нету времени!..»  
**А. Розенбаум**

Чего нельзя сказать о гуманитарной сфере человеческих интересов. Здесь люди науки достигли больших успехов, но очень часто их работа не обращает на себя внимания современного менеджмента. Не до изысков. В начале бизнес запускается. Не до того. Прежде всего захватить долю рынка. Потом бизнес дает подъем. Организация успешно

попадает в «звезды» или «дойные коровы» и главное выстроить строгую вертикаль с должными инструментами контроля персонала, обеспечив его попутно «кнутом и пряником». Теория Х Дугласа МакГрегора в действии. Хорошие обороты обеспечивают возможность выплачивать «достойную» зарплату и «куда они от нас денутся». Не до Y-ка как-то. Так когда же?

Наступил кризис. Теперь точно пора! Посмотрим с точки зрения здорового прагматизма. Второго такого Шанса (вспоминаю опять перевод китайского иероглифа) уже не будет. Если во времена стабильности на хорошего специалиста нужно было охотиться, заказывая хэдхантеру, то сейчас при правильной постановке «невода» он придет сам. Пока система не вернулась в состояние устойчивости, что, в общем то, рано или поздно произойдет, в пространстве претендентов есть много «свободных» или «ищущих» мастеров своего дела.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

✓ **Обратить внимание на систему поиска и отбора персонала.**

Но квалифицированный специалист – это, как правило, человек с большим творческим потенциалом. А такому «кнутом и пряником» мил не будешь. Его на работе одними деньгами не удержать, даже в кризис.

Мысль вслух. Использован ли в полной мере творческий потенциал ваших сотрудников. Может тот кого вы ищите уже есть в команде? Но не вовлечен в работу? Не раскрыты его креативные мощности? Ведь ни для кого не секрет, что работа сама по себе не является базовой человеческой потребностью. Она нужна лишь для того, чтобы обеспечить базовые потребности (по [А. Маслоу](#))

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

✓ **Провести ревизию потенциальных возможностей работников.**

Что человека может **привлечь** к качественному исполнению своих обязанностей? Ответ закодирован в вопросе. Привлекательность. Привлекает каждого своё. Наименее надежен во времена перемен сотрудник главным мотивирующим фактором для которого являются деньги. Нет денег(мало) – нет желания работать. А денег, как мы знаем, никогда много не бывает. Такой сотрудник быстро теряет интерес к работе, если вознаграждение не удовлетворяет его представлениям о достойном, и если нет других интересов... Нужна другая мотивация – нематериальная. Персональное внимание к тому что может быть **привлекательным** для специалиста.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

✓ **Разработать (провести ревизию) систему нематериальной мотивации работников.**

### **ПОРОЙ ДОСТАТОЧНО ИЗМЕНИТЬ ОСВЕЩЕНИЕ.**

Хотторнская история наверное вам уже известна (если нет смотрите приложение после этого материала). Просто, уделяя больше искреннего внимания к сотрудникам, вы можете снять множество проблемных вопросов.

ЗАМЕТКИ НА ПОЛЯХ

✓ **Полезно запустить в действие системную обратную связь со своими служащими.**

## КАДРОВЫЙ И-ЦЗИН

*«Нет состояния покоя – есть состояние или активного действия, или не менее активной деградации».*  
**Д. Емец**

В общем, не нужно гадать на Великой Книге Перемен. Нужно сделать первый шаг. Ведь как говорили мудрые: «Дорога в 1000 ли начинается с первого шага». Лишь та вода сохраняет жизнестойкость, которая не стоит на месте. Каким бы ни казалось большим и трудным дело, за него надо смело браться, смело делать самый **первый шаг**.

***Предлагаю продолжить общение в следующем выпуске.***

### ДОПОЛНЕНИЕ:

*Глоссарий Человеческого ресурсоведа*

#### ХОТТОРНСКИЙ ЭКСПЕРИМЕНТ

Исследования факторов, влияющих на производительность труда, проведенные под руководством психолога Э. Мэйо в 1927—1932 гг. на электротехнических предприятиях в г. Хотторне близ Чикаго (США). В результате была выработана система морально-психологических стимулов, ведущая к повышению производительности труда, положенная в основу теории человеческих отношений. ([Современный экономический словарь](#)).

Первоначально речь шла о самом обычном исследовании, цель которого состояла в выяснении того, как влияют освещенность рабочего места, длительность перерывов и т. п. на производительность труда отдельных рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек). Оказалось, что именно внимание, которое уделялось работающим, выступило главной причиной мотивации и как следствие улучшения эффективности труда.

#### ПРИНЦИП ГОРЯЧЕЙ ПЛИТЫ МАК-ГРЕГОРА

Дуглас Мак-Грегор рассуждая о правильной практике применения поощрения и наказания, как инструмента мотивации разработал систему, которую шуточно назвал **принципом горячей плиты**. Вот пять основных правил этой системы.

##### **Правило 1. Неотвратимость.**

Если вы дотронетесь до горячей плиты, вы тут же обожжетесь. В отношениях между людьми наша реакция на нежелательное поведение не всегда проявляется немедленно. Часто приходится ждать несколько дней, пока представится возможность высказать замечание. Иногда приходится ждать очень долго, и другой человек даже не имеет четкого представления, за что потом получает порицание.

Поощрение наиболее действенно, когда оно незамедлительно. Выражение недовольства также должно быть безотлагательным.

## **Правило 2. Существенность.**

Наказание горячей плиты действительно с первого же раза. В отношениях между людьми мы стараемся первое наказание несколько смягчить. В дальнейшем, если нежелательное поведение повторяется, мы увеличиваем дозу наказания. Если же порицание было достаточно уже в первый раз — по принципу горячей плиты, — то у нас реже возникает необходимость повторного действия.

## **Правило 3. Локальность.**

Горячая плита наказывает только руку, которая к ней прикоснулась. Мы же порой увлекаемся и теряем чувство меры. Из-за небольшого проступка готовы припомнить человеку все его промахи и недостатки, и наше негодование разрастается до масштабов, несоизмеримых с вызвавшим его поводом. В результате вместо того, чтобы наказать за что-то одно, мы наказываем за все сразу. Цель конкретного порицания — изменить только поведение, а не личность человека в целом. Осуждению подлежит поступок, а не личность. Если провинившийся это поймет, то постарается впредь воздерживаться от таких поступков. Если же уязвлено его достоинство как личности, ничего, кроме обиды, от него не дождешься.

Сохраняйте объективность и концентрируйтесь только на заслуживающем порицания поведении, ваши действия будут эффективнее.

## **Правило 4. Всенаправленность**

Горячая плита действует на всех без исключения. Неважно, кто дотрагивается до нее, — результат всегда одинаков. Мы же иногда наказываем за конкретные проступки одного определенного человека, а не всех, кто этого заслуживает. Такое проявление непоследовательности с нашей стороны заставляет других гадать: отчего одним прощается то, за что других наказывают? Поэтому любая реакция, чтобы достичь цели, должна быть, как у горячей плиты — последовательной.

## **Правило 5. ...**

Если вы дотронулись до горячей плиты, у вас должно быть средство ослабить боль. Мы нередко порицаем других, не давая им понять, какая же реакция приемлема в данной ситуации. Мы увлекаемся осуждением того поведения, которое нам не нравится, и забываем о необходимости указать на желательное поведение.

Нужно говорить другим не только о том, чего они не должны делать, но и о том, что им следует делать, чтобы наказания не было, или чтобы ослабить боль.





BusinessExpert

**«BusinessExpert Review»**

Выпуск #2 подготовлен:

**Георгий Дыханов  
Инна Тюсенкова  
Евгения Остроух  
Сергей Алексеев  
Елена Коломиец**

**При участии Вадима Федорова**

*Информационно аналитический бюллетень «BusinessExpert Review» выпускается  
Консалтинговым центром «Бизнес-Эксперт» с 25 февраля 2009 года.  
При частичном или полном использовании материалов бюллетеня ссылка на  
первоисточник обязательна.*

©2009, Консалтинговый центр «Бизнес-Эксперт», Калининград, Россия