

АЛЕКСАНДР ШАЛАЕВ: Важно не то, где ты находишься, а то, насколько ты эффективен



У руководителя Учебного центра Главгосэкспертизы России Александра Шалаева в эти – официально выходные – дни работы гораздо больше обычного. В интервью с ним обсудили вопросы дистанционного формата работы и обучения, правила «бесстрессового» перехода на «удаленку», организацию «здоровой» рабочей и личной жизни, концепцию Lifelong learning и многое другое. В завершение беседы спикер анонсировал бесплатный ежемесячный онлайн-семинар под названием «Что изменилось в градостроительном законодательстве». Первый состоится уже 14 апреля. Текст подготовлен пресс-службой Главгосэкспертизы России.

Ред.: Александр Юрьевич, мы встречаемся для этого интервью в весьма непривычном формате – онлайн. Но события последних недель, при всей их драматичности, приучили людей к очень полезной и важной вещи: быстро приспосабливаться к обстоятельствам, которые еще недавно казались немыслимыми. Как, по-вашему, какой полезный опыт может вынести из ситуации с пандемией коронавируса Главгосэкспертиза России? Или любая другая крупная организация со сложной разветвленной структурой?

А.Ш.: Тут невозможно не вспомнить старую римскую максиму: «Хочешь мира – готовься к войне». Важно управлять рисками, уметь смотреть на несколько шагов вперед и заранее прогнозировать неблагоприятное развитие событий. Ведь когда ситуация критическая, ресурсов (людских, материальных) может не хватить. Основной вывод: все необходимо

делать заранее. И надо признать, что мы одними из первых в отрасли подготовились к ситуации, в которой оказались сейчас.

Для обеспечения непрерывности бизнес-процессов необходима инфраструктура, которую можно оперативно «развернуть» в режиме удаленной работы. А еще – слаженное взаимодействие команды в условиях стресса, готовность людей быстро перестроиться на режим удаленной работы. Последние недели, когда ситуация менялась каждый день, мы видели, насколько эффективно работает команда Главгосэкспертизы, и как оперативно реагируют на все ключевые решения ее сотрудники.

Я уверен, что благодаря масштабной цифровой трансформации, которая проходит в Главгосэкспертизе России последние несколько лет, никакого снижения качества оказываемых услуг или эффективности работы у нас не произойдет. Посудите сами: на сайте Главгосэкспертизы можно воспользоваться многофункциональным личным кабинетом, который снял с основного массива заявителей необходимость офлайн-подачи документов. В нем же можно отследить ход рассмотрения своего заявления и пообщаться с нашими сотрудниками. Широкий функционал информационной системы «Главгосэкспертиза» и организация удаленного доступа позволяют экспертам выполнять свою работу в полном объеме и в установленные сроки даже находясь дома.

Однако сейчас нам важно не останавливаться. И понять, как организовать работу в случае, если ситуация продлится долгое время. Сложившиеся условия – вызов для любой компании, для строительной отрасли, для государства в целом.

Ред.: *Многим сотрудникам Главгосэкспертизы впервые в жизни пришлось работать в удаленном режиме. Такой переход неизбежно вызывает довольно сильный стресс. Каковы же главные правила «бесстрессового» перехода сотрудников на удаленную работу?*

А.Ш.: Первое, что я бы рекомендовал, – безусловно принять изменения, которые уже произошли. Это – объективная реальность, которую мы не можем изменить. Фундаментальный закон природы: чтобы стать сильнее, надо выйти за привычные границы, а это почти всегда причиняет нам боль. И сейчас, в критической для многих из нас ситуации, важно понять, какие ценные уроки мы можем извлечь из нее? Какие эффективные решения и действия нам необходимы, чтобы двигаться дальше?

Второе правило: использовать это время, чтобы определить или актуализировать свои ценности и стратегические цели – как рабочие, так и личные. Ведь именно они – наши лучшие «мотиваторы». За рабочей суетой мы часто забываем о наших приоритетах, задвигаем их в «дальний ящик». Сейчас же сама ситуация подталкивает нас к переосмыслению. Изучите и пересмотрите свои решения, выводы, планы и – действуйте! Даже находясь в самоизоляции можно и нужно развиваться, идти вперед. Воспринимайте все происходящее как уникальную возможность стать лучшей версией себя.

Также важно помнить: какими бы сложными ни были поставленные вами цели, они – лишь длинная цепочка простых действий. В данном случае не важны возраст и компьютерные навыки. Думаю, что более взрослое поколение даже легче все это воспримет и адаптируется к новым условиям в силу своей мудрости и жизненного опыта. Сейчас особенно важно умение прислушиваться к себе, учиться на своих ошибках, быть открытым ко всем изменениям. Мне очень нравится то, что говорил один из героев сериала «Игра престолов»: «Хаос – это не провал, хаос – это лестница». Вот именно так я смотрю на ситуацию, которая сейчас разворачивается. И так бы и рекомендовал своим коллегам относиться к ней.

Ред.: *Какие правила организации «здоровой» рабочей и личной жизни вы бы предложили для тех, кто вынужден работать удаленно?*

А.Ш.: Работать так, будто никакого вируса нет. Не позволять стрессу и негативным мыслям занимать все ваше время. Соблюдать информационную «диету»: иначе можно утонуть в бесконечном потоке тревожных новостей.

Правильно организовывать свой день и выстраивать эффективное и доверительное взаимодействие с коллегами.

Не стоит сразу хвататься за что-то огромное и масштабное, лучше двигаться маленькими, но уверенными шагами.

Постараться найти те рецепты, которые работают для вас. Сейчас медиасреда, учебные заведения, образовательные платформы предлагают множество методик, систем, приемов, в их многообразии легко запутаться. Нужно пробовать, отбрасывать лишнее, опять пробовать, чтобы в итоге найти свои «инструменты».

Необходимо поддерживать физическую форму и соблюдать режим питания, который особенно важен в стрессовых ситуациях.

И помнить, что в критической ситуации в центре нашего внимания должно оставаться самое ценное: любовь, доброта, взаимопомощь и внимание к близким. Осознание того, что важны «мы», а не «я». Каждый из нас становится ответственным за всех. Надо понимать, что от нас зависит сейчас очень многое. Нужно быть терпимым, гибким и адаптивным. Не прислушивайтесь к чужим мнениям – будьте рациональным и думайте собственной головой. Каждому из нас сейчас предоставлен повышенный уровень ответственности. Это – большой вызов, важно с ним справиться.

Ред.: *Как учиться, будучи запертым в четырех стенах?*

А.Ш.: Сейчас очень много платформ сделали свои ресурсы бесплатными для всех желающих. Это и хорошо, и плохо: в ситуации множественного выбора сделать его очень сложно. К тому же легко попасть в ловушку знаний, когда мы учимся «про запас», учиться надо на практике.

С одной стороны, сейчас возникает множество ситуаций, когда следует использовать подход «вижу проблему – анализирую причины возникновения – нахожу эффективное решение». Если проблема в вашей недостаточной компетенции, которую можно решить обучением, – тогда такое «точечное» обучение может стать решением. С другой стороны, источником проблемы могут быть бизнес-процессы или технологии: тогда никакое обучение не будет эффективным. То есть, прежде всего, нужно разобраться в том, что является причиной проблемы.

В ситуации изменений важно не только научиться чему-то новому, но и «разучиться старому» – тому образу мыслей или действий, к которому мы привыкли и который привел нас в проблемную ситуацию. Увидеть, где именно мы плывем по течению и действуем неэффективно, зачастую бывает непросто: внутреннее сопротивление, ригидность мышления создают, на первый взгляд, непреодолимые препятствия. Но без осознания ошибок путь вперед невозможен.

В конечном итоге, нужно поднимать свой execution rate (процент исполнения принятых решений), а не процент знаний. Мы можем много знать, но ничего не применять, или применять, но мало. К результатам ведут только действия. Научились – применяйте сразу же, потому что опыт – наш лучший учитель. С таким подходом любое обучение будет эффективным – не важно, на работе оно происходит или дома.

Ред.: *В этих условиях концепция Lifelong learning становится особенно привлекательной. Как вы полагаете, чем ее принятие поможет современному человеку?*

А.Ш.: Концепция Lifelong learning возникла еще в шестидесятые годы прошлого столетия. Она подразумевает, что человек продолжает обучение на протяжении всей жизни: это может быть получение высшего образования, тренинги, онлайн-обучение, профессиональные курсы, а также обучение на практике – извлечение опыта из самой жизни. Ее появление обусловлено нарастанием скорости происходящих изменений. Посмотрите, сколько новых профессий появилось у нас за последние десять лет! А сколько исчезло! Людям приходится учиться заново и непрерывно повышать свою квалификацию.

Постоянное обучение позволяет развить свои способности и потенциал, избавиться от туннельного мышления, открыть в себе новые способности, расширить свой кругозор, легче адаптироваться к переменам. Ну и, конечно, такой подход обеспечивает профессиональный рост. Уже сейчас работодатели испытывают нехватку так называемых Т–специалистов: тех, кто является экспертом по меньшей мере в одной области, но при этом разбирается во многих других. В отличие от людей с узким профилем (I – специалисты) перед Т–специалистами открываются более широкие возможности, так как прорывы сейчас происходят, в основном, в смежных областях. Сейчас выигрывают те, кто не ограничен одной или двумя компетенциями, кто постоянно развивается в различных сферах. И чем разнообразнее будут полученные компетенции, тем больше шансов быть впереди всех.



Ред.: *Как считаете: после того, как закончатся эти тревожные дни и опасность заражения вирусом уйдет, останется ли дистанционный формат обычной вещью для сотрудников Главгосэкспертизы? Можно ли будет в дальнейшем отправлять работников, которым это необходимо, на какой-то период поработать из дома? Или это все-таки порочная практика?*

А.Ш.: Прежде, чем принимать какие-то решения, нужно посмотреть на ту глубинную трансформацию ценностей, культуры и потребностей работников, которая происходит не только в России, но и в мире в целом. Сейчас основными ценностями, особенно у молодого поколения, становятся многообразие, инклюзивность, позитивное влияние на окружающую среду, устойчивое развитие и мобильность. Повышаются требования к корпоративной социальной культуре и при этом растет спрос на гибкие и виртуальные форматы занятости. Учитывая тот факт, что поколение-2000 скоро составит около четверти всей рабочей силы, и их доля будет только расти, мы не сможем игнорировать эти изменения.

Кроме того, разумеется, важно не то, где ты находишься, работая, и сколько времени этому отдаешь, а то, насколько ты эффективен. Анализ опыта дистанционной работы, которая внедряется сейчас, ее плюсов и минусов, будет очень полезен для последующих решений. Но не стоит забывать и то, что Главгосэкспертиза России – подведомственное учреждение Минстроя России. И нам важно выстроить единый формат работы с министерством. Мы – одна команда и мы работаем в одном режиме.

Ред.: *Давайте перенесемся в то, надеемся, скорое будущее, когда наладится привычная жизнь. Когда стартует третий этап проекта «Экспертиза будущего»? Какой будет его программа? Будет ли третий запуск рассчитан на сотрудников региональных организаций строительной экспертизы?*

А.Ш.: «Экспертиза будущего» изначально задумывалась как проект по повышению эффективности деятельности и формированию команды инициативных и высокопрофессиональных работников исключительно Главгосэкспертизы России. Как вы знаете, уже состоялось два выпуска программы, и ее выпускники показали высокую результативность как в разработке предложений по развитию Главгосэкспертизы и института экспертизы в целом, так и в плане профессионального и личного роста. Учитывая высокий спрос со стороны работников Главгосэкспертизы и интерес других экспертных организаций, мы решили сделать объединенный формат «Экспертиза будущего 3.0». Помимо внутреннего трека, который будет проходить по программе предыдущих двух лет, проект пополнится треком для внешних участников – работников экспертных организаций. Внешние участники также будут проходить обучение и, при желании, защищать свои проекты. Выпускное мероприятие «Экспертизы будущего» в этом году станет частью VI Всероссийского совещания организаций государственной экспертизы. И для всех участников Всероссийского совещания, и для выпускников «Экспертизы будущего» будет проведено обучение по развитию управленческих компетенций.

Думаю, что сегодня мы можем смело говорить, что проект вышел на новый этап развития. Он не просто корпоративная программа Главгосэкспертизы, это – проект по созданию образовательной и инновационной среды для распространения лучших отраслевых практик, разработки и внедрения инновационных идей, направленных на совершенствование строительной отрасли. Наша цель – поделиться своим опытом с другими представителями экспертного сообщества, передать свои наработки, чтобы коллеги могли внедрять собственные корпоративные программы.

Ред.: *Можно ли оценить динамику роста интереса к обучающим семинарам для проектировщиков и заказчиков строительства, которые организует Главгосэкспертиза России?*

А.Ш.: За последние два года количество слушателей семинаров Учебного центра Главгосэкспертизы России увеличилось почти в шесть раз: за 2019 год в них приняло участие 2898 человек. Такую востребованность у слушателей можно объяснить тем, что семинары всегда затрагивают самые актуальные темы, и способствуют системному решению проблем с качеством архитектурно-строительного проектирования и выполнением инженерных изысканий. Также мы получаем довольно много заявок на проведение семинаров в дистанционном формате – это существенно снижает командировочные и транспортные расходы для наших корпоративных заказчиков, особенно когда есть необходимость обучить группы от 30 человек.

Ред.: *Появились ли в 2020 году новые направления в обучающей программе Главгосэкспертизы России?*

А.Ш.: Тематику семинаров мы постоянно обновляем и актуализируем. Повторяющихся тем практически нет. Мы ввели систему проведения глубокого качественного анализа при разработке тематического плана семинаров. При подготовке используем данные по отраслям и компаниям, данные из АИС «Главгосэкспертиза» и соединяем их с экспертным мнением – получается очень глубокий разбор часто встречающихся ошибок и причин их возникновения. Также мы учитываем запросы наших слушателей, их пожелания и потребности. Каждый наш семинар – уникальный продукт, «костюм на заказ». Технология проведения семинаров в Учебном центре проработана уже достаточно хорошо, поэтому сейчас основное внимание специалистов Учебного центра сконцентрировано на разработке и продвижении программ корпоративного обучения. В том числе и программы «Строительный MBA».

Ред.: *Что представляет собой «Строительный MBA»? Когда вы планируете запустить эту программу и какой эффект ждете от нее?*

А.Ш.: «Строительный MBA» – это комплексная программа профессиональной переподготовки для отраслевых специалистов. Она включает в себя как базовые тематические блоки, так и дополнительные, направленные на развитие управленческих навыков. Благодаря модульной системе программа может меняться и трансформироваться с учетом потребностей непосредственного заказчика обучения. Все модули стыкуются и дополняют друг друга. В рамках программы будет проводиться входное тестирование и тестирование по итогам обучения. Это позволит нам получить реальную картину того, насколько улучшились и выросли профессиональные знания и компетенции участников программы. Также обучение предполагает выполнение практических заданий, разработанных с учетом функций и полномочий государственных заказчиков.

По принципу Строительного MBA построена программа «Эффективная служба государственного заказчика», направленная на обучение руководящего состава субъектов РФ и иных государственных распределителей бюджетных средств (государственных заказчиков) – ведь именно от их профессионального управления инвестиционно-строительными проектами зависит эффективная реализация национальных проектов. Наша программа разработана с учетом большого опыта работы с застройщиками (техническими заказчиками), а также с учетом их пожеланий и отраслевой специфики. Реализация программы будет проходить поэтапно: старт – в апреле 2020 года. Первым пилотным

проектом станет обучение руководящего состава и государственных заказчиков Приволжского федерального округа. По нашим оценкам, в программе примет участие более 250 человек.

Далее в наших планах – тиражирование опыта в другие регионы. Второй этап реализации программы охватит Дальневосточный, Сибирский, Центральный и Северо-западный федеральный округа. На третьем этапе обучение пройдут представители заказчиков Уральского, Северо-Кавказского и Южного федеральных округов.

Разрабатывая такие комплексные программы, мы нацелены на качественный новый рынок в развитии строительной отрасли, на рост профессионализма ее участников и создание единого экспертного сообщества.

Ред.: *Будет ли переформатирована программа семинаров с учетом дистанционной жизни?*

А.Ш.: В середине марта мы уже провели семинар исключительно в онлайн-формате и получили положительные отзывы участников. Благодаря тому, что мы обеспечили интерактивное взаимодействие, каждый слушатель семинара задал свои вопросы и пообщался с экспертами. Возможность задать вопрос лектору и получить на него ответ – залог успеха обучающего мероприятия, в этом мы совершенно убеждены.

Онлайн-формат для многих слушателей оказался гораздо удобнее «офлайн»: отпала необходимость ездить в другой город, тратить деньги на билеты и гостиницу. К тому же такой формат участия существенно экономит время. Слушатель в буквальном смысле сразу после семинара может применять полученные знания в работе.

Ред.: *Откроет ли Главгосэкспертиза России бесплатный доступ к записям прошедших семинаров для всех?*

А.Ш.: Наше регулирование меняется достаточно быстро, и информация, актуальная на момент проведения семинара, может к сегодняшнему дню уже устареть. Учитывая это, выкладывать запись прошедших семинаров смысла нет.

Я бы рекомендовал записываться на бесплатный ежемесячный онлайн-семинар под названием «Что изменилось в градостроительном законодательстве». В нашем быстроменяющемся мире необходимо быть в курсе всех последних изменений законодательства. Поэтому всем, кто занимается строительством, мы будем рассказывать о последних изменениях в нормативных актах. Первый семинар мы уже анонсировали – он состоится 14 апреля. Приглашаем присоединиться к онлайн трансляции всех экспертов и профессионалов строительной отрасли.