

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский проспект, владение "Роснефть" - 71052, 71055, 71025

№ 44
(408)

2016



**«ЗВЕЗДНЫЙ» ТРЕНЕР
ИЛИ
«РАБОЧАЯ ЛОШАДКА»?**

Главная тема номера: **БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ**

КЛУБНАЯ КАРТА

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ



НА 2017 ГОД

Дает право в Новом 2017 году
(подписчику на  в 2016 году)



получать бесплатно pdf-версию журналов
бесплатно




(надо лишь прислать заявку на tp@top-personal.ru)



принимать участие в семинарах 



получать скидку до 30 % на бизнес-семинары
с участием зарубежных звезд
(те, где  — инфопартнер)

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные адреса по запросу "Рубцов" - 71652, 71655, 71635

№ 45
(409)

2016

Михаил Рубцов,

**Демократура дает нужный
эффект в жестких условиях**

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УП **УПРАВЛЕНИЕ**
ПЕРСОНАЛОМ

ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы:

**«Коммерческие споры» — «Секретарское дело» —
50 лучших деловых книг США и Европы**

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей) – при подписке на УП –
с каждым номером вы получаете новую книгу



С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» – и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеоинтервью, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Бизнес-тренеры становятся все более неотъемлемой частью бизнеса.

И не только в плане обучения и развития персонала.

Они стали порой «священниками» в армии бизнеса, наставниками, порой и гуру...

Звездных и очень дорогих тренеров приглашают все чаще к топ-менеджерам зарядить энергией ...порадовать, как радуют звездные певцы на концертах...

Порой их стали приглашать провести мастер-класс с той же целью, как и звездных дорогих певцов на корпоративы...

Но никто не отменял той огромной роли тренеров, как собирателей массы знаний и носителей этих знаний...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

«Звезду» надо звать в том случае, если у тебя «звездные» топ-менеджеры...



Юлия Кульчицка,
«МАКГрупп»

стр. 25

Крайне сложно найти одну идеальную методику, которая смогла бы дать универсальные инструменты управления сотрудниками и клиентами...



Андрей Курч,
TOP LIFE&BUSINESS

стр. 11

Гораздо дешевле выделить на каждого удаленного сотрудника час в месяц, чем погружаться и изучать особенности каждого региона...



Светлана Гончар,
коуч

стр. 45

Есть разнообразные теории, издано множество статей, но все-таки критерий истины — это практика...



Андрей Куликов,
ООО «Открытые инновации»

стр. 53

В неискренность и туманные цели люди не вовлекаются...



Константин Лушников,
коуч

стр. 61

О ни часто неуловимы и ненаказуемы, а тем временем компания не получает своей прибыли...



Юлия Довжик,
бизнес-тренер

Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Паблишер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, PDF-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах



ниры...



УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

5

ТРЕНИНГИ

«Звездный тренер» или «рабочая лошадка» — дилемма выбора
Юлия Кульчицка, «МАКГрупп»

11

РАЗВИВАЙСЯ ИЛИ УМРИ

Удаленный персонал
Светлана Гончар, коуч

25

ПСИХОЛОГИЯ

Власть над собой — высшая власть!
Андрей Курч, TOP LIFE&BUSINESS

37

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Икигай: Японские секреты долгой и счастливой жизни (продолжение)
Эктор Гарсиа (Кирай), Франсеск Миральес

45

УПРАВЛЕНИЕ

Эффективное управление численностью персонала
Андрей Куликов, ООО «Открытые инновации»

53

МОТИВАЦИЯ

Как вовлечь сотрудников в развитие компании, или Что на самом деле надо руководителю?
Константин Лушников, коуч

61

ДИСКУССИЯ

Честный персонал уходит из «серых» компаний
Юлия Довжик, бизнес-тренер

№44
(408)

Издается с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

Учредитель:

ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации
выдано Министерством РФ
по делам печати, телерадиовещания
и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М., Кобулашвили Н.,
Конопатов С., Курч А., Лапин А.,
Мельник И., Молоканов М., Фомин В.,
Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика»
верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство
(аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Материалы, опубликованные на данном
цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 05.12.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

«Звездный тренер» или «рабочая лошадка» — дилемма выбора

Как выбрать бизнес-тренера — проблема, которая встает перед эйчаром или директором любого предприятия каждый раз, когда необходимо обучить персонал. Надо отметить, что «звездный» тренер — это не издевка. Действительно, в рыночном поле есть бизнес-тренеры, которых без преувеличения можно назвать «звездами». Это люди, имена которых известны большинству предпринимателей, те, чьи выступления собирают залы и становятся поводом гордо сказать: «Я завтра иду на такого-то». Стоят такие люди немало. И, разумеется, у каждого руководителя закрадывается некоторое сомнение: а надо ли приглашать такого или выбрать «что попроще» и подешевле. Часто бывает, что отсутствие ответов на эти вопросы приводит в итоге к тому, что обучение откладывается или отменяется совсем. О том, как выбрать тренера, когда надо переплатить «звезде» и что происходит с корпоративным обучением, поговорим с бизнес-тренером, директором консалтинговой компании «МАКГрупп» Юлией Кульчицкой.



Юлия Кульчицка

«МАКГрупп»

УТ А зачем компании вообще проводят тренинги?

Отличный вопрос. Хорошо, когда компания знает, зачем проводит тренинг. Супер, если руководство компании осознает, что тренинги — это не волшебная таблетка или способ повеселить сотрудников, а один из способов мотивации персонала, способ повысить его навыки и профессиональные знания, а также уровень лояльности к компании. И совсем хорошо, когда существует мотивированная, формализованная стратегия, в которую вписывается план обучения сотрудников, когда стоят цели и задачи такого обучения. Тогда понятно, зачем проводятся тренинги, как отследить их результативность. Ведь нет ничего кошмарнее для тренера, чем когда на вопрос: «Как вы поймете, достигнут ли результат?», ему отвечают: «Ну... продажи повысятся» или «Ну вот сотрудникам должно понравиться». Более того, это дает возможность понять, какой тренер нужен компании — звезда или рабочая лошадка, с какими навыками и специализацией он должен быть.

УТ А есть ли хотя бы примерное понимание, когда какой тренер нужен?

— Только очень общее, придерживаться этих выкладок в жизни компании нельзя, нужно детально смотреть ситуацию. Но если совсем в целом, то тренер «рабочая лошадка» с умением поставить навыки менеджерам среднего звена, на-

читать системно работать, дать базовую основу и проконтролировать принятие знаний — отличное решение. Важно, чтобы в головах сотрудников появилась система, общий глоссарий, правила работы. Может ли это сделать тренер-звезда? Может. Но это будет забивание гвоздей микроскопом. «Звезду» надо звать в том случае, если у тебя «звездные» топ-менеджеры, которые не будут учиться у малоизвестного, необремененного регалиями человека, даже очень компетентного. Им важен статус того, у кого им предстоит обучаться. Почему, например, мне даже в голову не приходит предложить свои услуги той компании, в которой я работала? Я там, несмотря всю свою узнаваемость, опыт и регалии, статьи и успешные проекты, по-прежнему остаюсь менеджером среднего звена. «Звезда» там предпочтительнее. Еще у звезды есть потенциал вдохнуть новую энергию в аудиторию, завести «на слабо», подарить желание развиваться и учиться. Кстати, не всегда выданная им информация будет новой или очень ценной, его задача в другом. Он должен вдохновить. Желательно своим примером.

УТ А обидно себя чувствовать «не звездой»?

— Обидно работать без результата. Обидно, когда тебя не могут оценить по достоинству, потому что критерии сбиты. Одна моя коллега, например, потеряла клиента, потому что он искал тренера «с написанной и изданной книгой». Она пол-



ностью соответствовала запросу, вела замечательные тренинги по заявленной теме, перечень ее благодарных клиентов был огромен, а вот книги не было. Хотя если посмотреть сегодня на книги, изданные бизнес-тренерами, то мало чего достойного можно найти.

том основную экономию. Сегодня я, увы, наблюдаю уничтожение корпоративного обучения в регионах. Если федеральные компании еще сохраняют систему обучения, то регионалы закрывают свои учебные центры, сокращают людей, переходят на дистанционные форматы обучения,

«ЗВЕЗДУ» НАДО ЗВАТЬ В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ У ТЕБЯ «ЗВЕЗДНЫЕ» ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

УИ А внутренний тренер? Он решит проблему?

— Если у вас в штате более 100 человек, которые работают с клиентами, или кадровый оборот более 30% в год, штатный бизнес-тренер — обязательное явление. Он не звездный, а обычная рабочая лошадка, умеющая работать с клиентоориентированием и продажами, знающий технологии стрессоустойчивости, способный выявить проблемы в коллективе и определить темы для их решения. При этом он знает коллектив, понимает корпоративную культуру и у него достаточно времени и для диагностики, и для развития, например, обучения действием на рабочем месте. Но надо отметить, что в периоды экономических катаклизмов работа с персоналом страдает первой. Под нож идут эйчары и бизнес-тренеры, закрываются учебные центры как лишние затраты. А ведь если посмотреть чуть вперед, то именно они приносят по-

эффективность которых значительно ниже. Еще одна проблема этой тенденции — без работы на свободном рынке оказывается десятки бизнес-тренеров, готовых продавать свои услуги за очень небольшие деньги, не гарантирующие должного качества. Просто потому, что умеют работать в формате определенной бизнес-культуры. На моей памяти одна из обучающих компаний выпустила два потока «бизнес-тренеров» со сроком обучения 24 академических часа. И все они вышли на рынок. А после этого, приходя на предприятия, слышишь: «Нас Маша учила — ничему не научила, Лена учила — ничему не научила, и ты не научишь».

УИ Часто компании ошибаются при выборе тренинга и тренера?

— Часто. Возможно, повторюсь, но случается это тогда, когда для компании обучение — это попытка чужими руками решить все проблемы компании. Или про-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

сто эпизодическое «все учат, и мы тоже не отстаем». Отсутствие первоначальной диагностики и описанных показателей, по которым будет отслеживаться результат, неумение оценить тренера, а еще нежелание прислушаться к его предложениям, результат этого — ошибка в выборе. А она как раз дорого стоит. Например, недавняя история. Компания нанимает тренера для проведения тренинга «Переговоры». Поглядев на группу, примерно к третьему часу работы понимаешь, нужны не «Переговоры», а 4 полных блока «Продажи и работа с возражениями». Но заказ на «Переговоры» делал коммерческий директор, который планировал поучиться сам, и ему тренинг продаж был неинтересен. А группа до «Переговоров» еще не доросла. Что делать? Для тренера всегда вопрос — перестраиваться на ходу или дорабатывать заказ. Поэтому, если заказчик готов, я предлагаю первичную диагностику. А если работа выстраивается совсем хорошо, то и проверку полученных знаний. Очень по-разному. Например, «тайными закупками». Иначе ошибки и в организации, и в оценке результатов тренинга будут неизбежны.

А чем грозят такие ошибки?

— Любая ошибка в бизнесе это неизбежно потеря денег. Ну, в нашем случае это потеря денег, вложенных в обучение. Но это еще не самое страшное. Кроме денег, мы теряем мотивацию сотрудников обучаться, после «неправильного» тренинга они перестают оценивать

обучение как стимул для развития, как способ решить свои производственные задачи. Тренер любой звездности перестает быть экспертом. И предприятие теряет эффективный и ценный для развития сотрудников инструмент.

Каких результатов ждут от тренера? И как измерить этот результат?

— Начнем с того, что выяснить у заказчика, каких результатов он ждет от тренинга, — это непростая задача. Не знаю, что хуже: услышать от заказчика «взбодрите наших сотрудников» или «мы ждем, что после тренинга продажи вырастут в N раз». Надо совершенно точно понимать, что для того, чтобы «взбодрить», нужен не тренинг, а ожидать роста продаж просто потому, что мы провели тренинг, по меньшей мере наивно. Поэтому задачи тренеру ставятся крайне некорректно. Хотя если подумать, то из правильно поставленной задачи, точнее из внятного ответа на вопрос «Зачем?» вырастает много полезной информации. Ну, например, если тренинг проводится «для того, чтобы каждый из участников тренинга — топ-менеджеров компании — смог выразить свою позицию по вопросам годового планирования и внести свои предложения в годовую план работы», очевидными становятся и результаты тренинга — годовая план работы с предложениями менеджеров. И диагностика ситуации — количество внесенных предложений от каждого из менеджеров по своему направлению и по направлениям смежных



подразделений. И закрепление результата — вовлеченность участников планирования в превращение плана в реальность. Часто так четко сформулировать самостоятельно сложно. Поэтому имеет смысл прислушиваться к тренеру. Одна из самых неприятных ситуаций, когда, нанимая тренера, HR или руководитель компании живет по принципу «кто де-вушку ужинает, тот ее и танцует». То есть права голоса у тренера нет. А ведь именно он лучше всех знает, чем характерны те или иные компании, у него есть опыт проведения запрашиваемых тренингов в группах, и кому как ни ему понимать, какие показатели результата возможны.

И А возможно ли закрепить результат?

— Возможно. Существует такое понятие в тренинговой работе, как аналитическая сессия. Например, спустя две недели после тренинга группа собирает-

ся с тренером и отрабатывает вопросы, которые остались с тренинга. Эти вопросы может предложить сам тренер, если он понимает, что осталось недоработанным, либо как вариант на тренинге дать домашнее задание и на аналитической сессии проверить результаты. Еще вариант: дать задание участникам тренинга провести мини-тренинги для своих сотрудников. В повторении появится и новое осмысление, и закрепление вопроса. Закрепление вопросов тренинга для опытного тренера, понимающего цели его проведения, — не очень сложная задача. Однако самый частый вариант у заказчика — это ожидание результата в первый день после проведения обучения.

И Не так давно возникло новое направление в тренинговой работе — коучинг. Что это за явление и имеет ли право на существование?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Удаленный персонал

Научиться выстраивать отношения удаленно — это настоящий вызов, вызов нашего времени: не научишься — уйдешь с рынка.

Почти по Джобсу говорит эксперт: развивайся или умри.



Светлана Гончар

коуч

У У вас есть опыт управления удаленным персоналом?

- Д а, я несколько лет управляла удаленными командами. Первая удаленная команда из 15 программистов многому меня научила. Мне было тяжело — с людьми в офисе было работать проще, а удаленная команда требовала другого подхода. Чуть позже, когда я занялась развитием бизнеса в той же компании, у меня в подчинении уже были региональные директора по продажам. Регионы — это

команде. Начинается все с подбора сотрудников. Если человек работает рядом в офисе, можно рискнуть и взять кого-то, кто не полностью соответствует всем критериям. Удаленные команды требуют более тщательного отбора, потому что ошибку будет заметить тяжелее. Более того, руководителю дистанционной команды необходимо научиться выстраивать близкий доверительный контакт за короткое время. Это настоящий вызов — научиться выстраивать отношения удаленно, с минимумом личных встреч.

В ДИСТАНЦИОННЫХ КОМАНДАХ МОЖНО ВСТРЕТИТЬ СОТРУДНИКОВ СОВЕРШЕННО РАЗНЫХ ПСИХОТИПОВ

Средний Восток, Латинская Америка, Европа. Т.е. не просто часовые пояса разные, но и культура, подход к бизнесу у каждого свой. В то время на практике я и попробовала, какие инструменты работают, а какие нет. Смогла сплотить настоящую команду из сотрудников, разбросанных по всему миру. И сейчас мне интересно делиться этими практиками с другими людьми, чтобы они не ходили по граблям и им не надо было изобретать велосипед.

У Назовите особенности, которые отличают работу с сотрудниками в штате и удаленно?

— Принципиальное отличие — руководитель должен научиться доверять своей

У Как же научиться доверять удаленно?

— Хороший глубокий психологический вопрос: как научиться доверять? В первую очередь нужно понять, что без доверия удаленной командой эффективно управлять в принципе невозможно. Потому что вы не видите этих людей, не можете их постоянно контролировать. Для того чтобы выстроить это доверие сразу, нужно, во-первых, научиться понимать, что им важно, какие у них потребности. Если вы найдете ту потребность, которая для человека на самом деле важна, вы сможете выстроить работу, основываясь на ней. Кому-то важно быть известным в своем регионе, кому-то — гуру в своем деле или заниматься каким-то по-



трясающим делом (например, спасти мир). Руководителю важно найти это и выстраивать диалог через призму этой потребности, чтобы сотрудник увидел индивидуальный подход и человеческое отношение. Это самый первый шаг и самый необходимый.

рять с людьми на эти темы. Согласитесь, всегда приятно, когда к тебе обращаются индивидуально, видят личность и проявляют интерес.

Личные встречи очень важны, т.к. без них вероятность, что работаетесь, очень

ГОРАЗДО ДЕШЕВЛЕ ВЫДЕЛИТЬ НА КАЖДОГО УДАЛЕННОГО СОТРУДНИКА ЧАС В МЕСЯЦ, ЧЕМ ПОГРУЖАТЬСЯ И ИЗУЧАТЬ ОСОБЕННОСТИ КАЖДОГО РЕГИОНА

И Что технически руководитель должен сделать, чтобы это на практике работало?

— Необходимы регулярные встречи. Если группа большая, 50-60 человек, желательно встречаться пару раз в год или раз в квартал. Встречу планировать минимум на 1-2 дня. Помимо обсуждения рабочих вопросов необходимо запланировать мероприятие, где и руководитель, и команда смогут выстроить более доверительный контакт. Важно, чтобы это были активности, в ходе которых вырабатывается адреналин (пейнтбол, квесты и пр.) Потому что совместно пережитые эмоции позволяют людям стать ближе друг к другу, выстроить доверие.

За эти два дня важно, чтобы начальник поговорил с каждым лично. Желательно подготовиться к этим встречам заранее — составить досье (чем сотрудник увлекается, что любит, семья-дети) и гово-

мала. Конечно, бывают случаи, когда ни разу не видишь человека, при этом понимаешь, что с ним комфортно работать.

У меня была команда из Латинской Америки (Эквадор). Первые полгода мы не виделись, но продажи побивали все рекорды.

И С людьми надо беседовать по скайпу просто так?

— Да. Потому что это более выгодно. Важно понимать, что удаленная команда — с одной стороны, нагрузка на руководителя, с другой — сотрудники на местах, знающие специфику региона, — надежная опора и разгрузка. Гораздо дешевле выделить на каждого удаленного сотрудника час в месяц, чем погружаться и изучать особенности каждого региона.

За этот час необходимо спросить не только про пожелания, но и про труд-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ности: чего ему не хватает, чем начальник может ему помочь. Очень важно спрашивать про трудности, особенно в нашей стране, где не принято об этом говорить.

УП Принципиально начальник должен эти встречи проводить или HR может этим заняться?

— Если человек хочет выстроить свои личные отношения, то точно должен быть начальник. Если хороший HR-специалист, он тоже может проводить подобные встречи, потому что HR больше настроен на людей, развитие, он может помочь в каких-то других делах. Но важно, чтобы начальник проводил подобные встречи хотя бы раз в месяц. Так удаленный сотрудник понимает: «Начальник мне лично уделяет время, хотя у него и так дел невпроворот. Да я ради этого все поля вскопаю и найду то, что ему надо». Здесь важно, что руководитель уделяет свое время, и, если правильно сотрудника подобрали, он будет благодарен за личное внимание.

УП Как же отбирать людей для дистанционной работы?

— Техники, которые я обычно рекомендую, подходят и для HR, и для начальника. В первую очередь нужно понять навыки, модели компетенции, что надо для того, чтобы человек работал в этой компании. Этим HR обычно занимаются. Но начальник должен понимать,

что под каждую профессию, вакансию может понадобиться определенный набор своих компетенций, которые в глобальном смысле не прописаны. Если вы ищете удаленного бухгалтера, то он должен быть ответственный, но при этом ему не обязательно быть инициативным. А если в глобальной модели компетенции компании прописано, что инициативность — это наше все, то получается, руководитель просто долго будет искать инициативного бухгалтера. Качества эти почти несовместимые. Поэтому начальник под каждую вакансию может прописать (вместе с HR или самостоятельно), что нужно конкретно для этого человека.

Надо помнить, что есть разные уровни компетентности. По теории Спенсера есть компетенция на уровне знаний, на уровне навыков, (на чем обычно мы останавливаемся), а дальше уже идет Я-понимание, свойства, мотивации. Я недавно вела дистанционный менеджмент в медицинской компании, которая занимается продажей медицинского оборудования. Когда они об этом узнали, сказали: «Нам важно в удаленных сотрудниках, чтобы на уровне мотивации был не просто заработок денег (это были руководители отделов продаж), нам надо, чтобы человек хотел заниматься какой-то социальной работой, помогать людям. Т.е. нам не нужен простой продажник, нам нужен продажник, который гордится, что он спасает людей. Наше оборудование спасает жизни людей».

И На практике начальники не имеют специального образования...

— К сожалению, часто так и бывает. Здесь же не обязательно иметь специальное образование. Необходимо описать, какой человек необходим для данной вакансии. Например, если это менеджер по продажам, важно, чтобы

найти сотрудников, которые ценят свое время и при этом они хотят работать и зарабатывать, прикоснуться к чему-то важному. В Москве это могут быть специалисты, которые не хотят тратить 2 часа на дорогу каждый день. Или сотрудники из удаленных регионов (Сибирь, Дальний Восток и пр.) — им, может быть, проще

УДАЛЕННЫЕ КОМАНДЫ ТРЕБУЮТ БОЛЕЕ ТЩАТЕЛЬНОГО ОТБОРА, ПОТОМУ ЧТО ОШИБКУ БУДЕТ ЗАМЕТИТЬ ТЯЖЕЛЕЕ

он самостоятельно искал клиентов. Это компетенция «самостоятельность». Для этой медицинской компании на уровне мотивации должно быть желание помогать людям. Т.е. уже не простой менеджер по продажам, который интересуется только заработком.

Очень важно прописать компетенции и их уровень для каждой вакансии. Потому что если вы сами не знаете, кого вы ищите, вы никогда не найдете человека, которому сможете доверять. Это жизнь.

И Какого типа люди обычно идут в удаленные сотрудники?

— За последние 5 лет рынок очень сильно поменялся. Раньше это были фрилансеры или дауншифтеры, которые не хотят работать. Сейчас рынок очень сильно поменялся и все чаще можно

сесть и продавать какие-нибудь тапочки собственной работы. Но они хотят приносить добро, помогать людям. Поэтому они ищут работу в глобальных интернациональных компаниях. Поэтому в дистанционных командах можно встретить сотрудников совершенно разных психотипов.

И Где их надо искать и как?

— Здесь работают все традиционные метода — сайты по поиску работы, социальные сети, сарафанное радио.

И Пример компании удачной дистанционной работы.

— Вполне удачной можно считать Лабораторию Касперского. Я там отработывала все свои навыки. У Лаборатории есть офисы во многих странах мира, HR

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



очень хорошо настроен, чтобы работать с региональными подразделениями, вдохновлять их, вовлекать, чтобы сотрудники понимали, чем они занимаются. Я очень люблю рассказывать эту историю, когда у меня в Лаборатории Касперского была удаленная команда программистов. Лидер разработки ушел. Он переехал в Норвегию кандидатскую защищать, т.е.

уйдут. Нет. Ничего. После этого они ни разу не завалили этот сервер. Для меня это был пример, как важно людям объяснять важность и уникальность того, с чем они работают. До этого для них это был простой какой-то сервер, с которым они вынуждены работать. А когда они поняли, какое глобальное значение он имеет, начали относиться к работе по-другому.

ОНИ ЗАВАЛИЛИ ОДИН СЕРВЕР АКТИВАЦИИ, КОТОРЫЙ ПО ВСЕМУ МИРУ В ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО КЛЮЧИ АКТИВИРУЕТ

вариантов его оставить не было. 4 работчика остались без лидера и начали просто откровенно плохо работать. Они завалили один сервер активации, который по всему миру в Лаборатории Касперского ключи активирует. Часа 2-3 сервер был недоступен. Я команде объяснила, что так делать нельзя, что нужно внимательно смотреть, прежде чем что-то менять в системе... Через неделю повторяется то же самое. Здесь моего терпения уже не хватило, полчаса на них кричала: какой сервер они поломали, какое влияние на весь мир, что миллионы людей по всему миру сейчас не могут активировать ключ для защиты своих компьютеров. Я им высказала все, все последствия, которые произошли из-за этого не очень ответственного отношения к работе. Я думала, что они после такого разговора развернутся и

УП Мне кажется, помогло не объяснение, а что вы на них наехали.

— Там 4 взрослых мужчины. И я — в два раза меньше каждого из них. Вряд ли они могли меня испугаться. Если бы они к этому привыкли, они бы меня вызывали на эту агрессию все время. А здесь они реально поняли наконец-то, в каком критичном месте, они работают. Очень важно любому начальнику, даже если команда продает баночки кукурузы, вовлечь своих сотрудников, чтобы они знали от и до, почему эта кукуруза самая лучшая в нашей стране. И тогда они смогут работать гораздо эффективнее.

УП Какие недоработки в Касперском?

— Недоработки есть всегда, т.е. идеального ничего не бывает. Иногда по-



лучалось, что регионы начинали конкурировать друг с другом. Возникали конфликты, которые приходилось решать головному офису.

ИИ Это среди продавцов?

— Да. Продавцы, дистрибьюторы.

ИИ Вы считаете, это особенность дистанционного общения?

— Да. Потому что им четко не объяснено, не показано, у кого какие границы. Много изменилось за последние 2 года. Раньше некоторые регионы воспринимали друг друга как конкурентов. А сейчас из них начинают создавать команду, чтобы они не конкурировали друг с другом, а, наоборот, помогали. Это нелегко сделать, но работы в эту сторону ведутся.

ИИ Есть ли какие-то границы для дистанционных команд?

— Сейчас уже эти границы смыты. Абсолютно смыты. Понятно, что если человек должен стоять на заводе у конвейера, дистанционно это не работает. Но при этом HR, которого вы нанимаете на этот завод, может сидеть в другом регионе России и спокойно нанимать этих людей. Если крайне необходимо физическое присутствие, те же самые страховые агенты... Кто-то физически сидит страховки заполняет, но он дистанционно подчиняется головному офису. Сейчас границы размываются.

ИИ Что у людей должно быть в мотивации при поиске удаленной работы?

— Гибкий график работы — обязательно. У дистанционного руководителя должна быть ответственность на уровне свойств. Очень важно, чтобы такой руководитель хотел построить что-то.

ИИ Человек должен стремиться построить мини-систему в большой системе?

— Да. Это еще может быть причастность к чему-то великому. Человеку не интересно сидеть вязать и продавать тапочки. Человек хочет продавать крупное медицинское оборудование, которое помогает лечить от рака. Не факт, где он больше денег заработает, но причастность к чему-то более великому, это тоже важно. Дальше у меня есть клиенты, которым надоедает работать в мелких компаниях, там уже все известно, а в крупных компаниях есть возможность профессионально вырасти. Т.е. не вверх, а именно более широкий спектр обязанностей, полномочий. В локальных компаниях это редко возможно.

ИИ Дистанционная система больше для крупных компаний?

— Не только. Дистанционная система для масштабного бизнеса. Если нужен масштаб бизнеса, пускай это даже географический масштаб. Пускай люди зарабатывают миллион в месяц по всем регионам, но они продают везде. Дис-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



танционный больше про это. Крупным компаниям без дистанционного менеджмента никуда.

УП **Человек хочет работать для себя, и поэтому он хочет создать дистанционную систему...**

— Да. Есть такие варианты. Здесь самое первое — это личные качества руководителя. Если руководитель дорос до того состояния, когда умеет делегировать правильно и умеет выстраивать доверие. Потому что доверие — это обо-

стороны, вроде как сотруднику пообещали, что он будет самостоятельный, а начинают его контролировать на каждом шагу. Т.е. выстраивание доверия — это серьезная работа, которая начинается с самого руководителя.

УП **Руководителю нужно учиться?**

— Да. Важно научиться выстраивать доверие. При этом не бездумно все бросать, прекратить контролировать. Но именно делегировать и доверять тем людям, которых он подобрал.

У ДИСТАНЦИОННОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ДОЛЖНА БЫТЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА УРОВНЕ СВОЙСТВ

юдный процесс, оно просто так не может появиться и исчезнуть. Доверие выстраивается. Если руководитель научился делегировать, если он понимает, что другие справятся с каким-то заданием не хуже, чем он, если он умеет выстроить это доверие, тогда у него будет успешный бизнес. И он реально сможет освободить время для себя. Но проблема наших руководителей среднего/мелкого бизнеса, что они считают, что лучше них никто не справится. И после этого начинается микроменеджмент. Они звонят постоянно, начинаются нервы и с одной, и с другой стороны. С одной стороны, руководитель хотел высвободить время для себя, но сам не отдает бразды правления. А с той

УП **Разница между персоналом?**

— Конечно, есть. Моя самая любимая тема: различия нас с Европой и с Америкой. Как вы правильно сказали, наши люди не привыкли быть самостоятельными. Гораздо проще, чтобы им сказали, и они пошли и сделали. В Европе уже с середины прошлого века люди в плане самостоятельности стали на уровень выше. И качество руководителей там лучше. Для меня вопрос не к сотрудникам, это вопрос к руководителям. Руководитель должен очень хорошо разбираться в людях. В Европе, если человек не научился разбираться в людях, он никогда не станет руководителем. Там выстроена це-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



почка карьерного роста такая, что тебе необходимо научиться с этими людьми работать. Если ты этого не хочешь, тебя просто не поставят руководителем. Тебе будут хорошие деньги платить, ты будешь хорошим экспертом, но руководителем тебя не поставят. Там не модно быть руководителем. Там руководителями становятся только те, кто любит людей и хочет научиться с ними работать. В нашей стране менеджерами-руководителями кто становится?

И Руководитель производства, например.

— Да. И наш HR это допускает, а руководителю производства это вообще не надо. Я в IT-сфере много проработала. Там частенько гуру, эксперта в какой-нибудь области ставят руководителем подразделения. А он не любит людей. Он гениален в своем деле, в том, что он делает. А его ставят управлять командой людей, таких же, как он. Все, через год это демотивированный руководитель. Новоиспеченные сотрудники большими глазами смотрят вокруг и вообще перестают понимать, что происходит. На Западе сама система отношений к таким вещам другая. Естественно, результаты тоже другие.

И Как вы можете повлиять реально как эксперт?

— В первую очередь я работаю с HR и работаю с самим этим человеком, что-

бы HR всегда был в курсе, какие трудности встречаются. Потому что если HR не очень внимателен или у HR много других вопросов, которые более важны, как он считает, то начнутся открытые конфликты, что приведет компанию к нежелательным последствиям. Поэтому я работаю и с HR, и с этим человеком. Во-вторых, я объясняю новому руководителю, выстраиваю доверие. Он понимает, что мне можно доверять, что я не просто пришла по заказу и сейчас буду ему говорить, что он должен делать. А именно выясняю его потребности, его ограничения, почему он не хочет быть руководителем. Потому что здесь разные могут быть причины. Причиной может быть — «я терпеть не могу людей», а может быть — «людей я люблю, но мне тяжело работать с их эмоциями». Ему просто тяжело работать с эмоциями. С чем сталкивается вновь прибывший руководитель? Команда, которую ему дают, это не те люди, к которым он привык. Там есть люди других психотипов. Я всегда задаю и HR, и руководителю один вопрос: «Насколько ты готов меняться?» Я ему показываю неизбежность того, что если он остается на этой должности, то меняться ему придется. Либо, если он не поменяется, у компании будут такие-то последствия. Через год-два его все равно уберут. Но только уже с какими-то последствиями. И на моей практике еще не было ни разу ни одного человека, который бы сказал: «Ой, нет. Если мне придется меняться, я пойду...» Я помогаю им осознать серьезность вопроса, который встал. И уже дальше — в зависимости от



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



того, чего не хватает. Какие-то вопросы HR помогает решать, а какие-то — индивидуальные сессии коучинга помогают человеку пройти эти барьеры, увидеть ограничения, познакомиться с ними и исправить.

Кейс практики.

— Есть кейс. Я горжусь, рассказываю на всех конференциях. В прошлом году у меня был проект в дочерней компании Сбербанка. Генеральный директор меня позвала и говорит: «Посмотри, что-то не то с компанией. Все отделы выполняют KPI на 60%. И что бы я ни делала, лучше не становится». Там часть дистанционных сотрудников, часть офисных. Это были топы. Т.е. руководители, у которых есть свои команды (частично удаленные). Я пришла, послушала один раз их совещание. Там крики, маты, «Ты виноват! Нет, ты виноват!». Там люди друг друга даже не слышали. Не то что не слушали, они друг к другу относились так: «Я самый классный, я точно знаю, что надо сделать, а остальные все — так себе...» Мы с генеральным директором составили список управленческих компетенций, чего не хватает команде в принципе и индивидуально по каждому конкретному руководителю. В течение года мы работали в коучинговом формате. Если я видела, что это глобальная проблема, то я собирала всех участников проекта, они приезжали на тренинги. Я давала тренинг на 1-2 дня по каким-то темам. Остальные все вопросы, ограничения прорабатывали

в индивидуальном формате. Был очень жесткий конфликт между коммерческим директором и руководителем продаж в одном регионе. Коммерческий директор считал, что региональный руководитель продаж ничего не делает, соответственно, у них начались стычки. В то время как региональный продажник носится, роет землю, но у него регион специфический, там долгие продажи.

Коммерческий директор с одной стороны этот конфликт проработал, региональный продажник — со своей стороны. Результаты не заставили себя долго ждать. Этот проект начался в августе прошлого года, и в январе я их собрала на один из тренингов. Коммерческий директор на мой вопрос, есть ли конфликты с этим сотрудником, удивленно ответил: «Нет, да ты что! Это мой самый лучший продажник. Я могу ей полностью довериться и вообще ее никак не контролирую». Т.е. 80% заданий она сама придумывает, сама реализовывает. Прошло всего полгода работы. В то время как люди до этого собирались увольняться. Начальник собирался увольнять сотрудницу, а сотрудница собиралась уходить сама. Проработав личное, ведь мы все созданы из противоречий, они смогли выстроить доверие и начать работать эффективно.

Еще особенность этого проекта: там было 10 топов, один отказался участвовать в проекте. Он сказал: «Я не буду этой ерундой заниматься, у меня и так



все хорошо. Пускай они все исправляют». Он на тренинги тоже не приходил. Коучинг — система добровольной работы над собой, если человек не готов меняться, коучинг не поможет. Генеральный директор принял этот риск и из проекта этого директора исключили. В июле месяце, когда мы подсчитывали финальные результаты проекта, у всех остальных подразделений KPI выполнялись на 100-110%, а у него KPI снизилось. В начале проекта в его подчинении было 8 программистов, осталось 3. 2/3 команды просто уволилось. Когда есть сравнение — человек работает над собой и человек, который говорит, что у меня все хорошо, пускай лечатся они — можно четко увидеть эффективность подобного подхода в развитии личности руководителя.

Портрет дистанционного сотрудника.

— Здесь нет одного портрета, потому что очень многое зависит от самой вакансии. Общие черты дистанционного сотрудника, конечно же, можно назвать. Самое главное — это самостоятельность. Дистанционный сотрудник обязательно должен быть самостоятельный. У него все должно быть хорошо с тайм-менеджментом, потому что начальник не сможет его каждый день контролировать. И желание, умение доводить дела до конца.

Как понять, что да — это он?

— Есть отличные практики. HR их

очень хорошо используют на собеседованиях. Есть проективные вопросы, т.е. вы спрашиваете не открыто: «Умеешь ли ты распоряжаться своим временем?» Ты спрашиваешь, как он думает, его бывшие коллеги умели распоряжаться временем? Мы переводим фокус с самого человека, сознание расслабляется, и он начинает говорить правду. Если человек отвечает: «Да нет, они вообще не умеют, они постоянно опаздывают», это значит, что человек на 90% говорит о себе. Т.е. спрашивать про других. Например: «Как ты относился к своему предыдущему начальнику?» «Ой, да у меня был классный начальник, у нас с ним были хорошие отношения, мы друг друга понимали с полуслова». «Отлично, а соседним подразделениям с начальством так же повезло?» «Нет, да вы что. Там начальник самодур». Через такие проективные вопросы хорошо узнавать, что у человека внутри.

К тому же есть отличные практики, но они тоже не для всех подойдут. Например, сказать собеседнику: «У вас есть 20 секунд на каждый вопрос написать ответ, а я вам сейчас буду вопрос задавать». И задать вопрос: «Что вы считаете вашим самым лучшим качеством?» 20 секунд человек пишет. Задать следующий вопрос, не дав время на размышления. Можно даже не 20, а 10 секунд дать на ответ. Если человека ввести в такую стрессовую ситуацию, у него нет времени подумать, он пишет правдивые ответы, то, что у него в душе. Именно это вам



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



и нужно — получить правдивые ответы, а не социально одобряемые. Это хороший способ, чтобы узнать: что важно в руководителе, что такое — хороший руководитель, и так далее.

Эти практики можно использовать как очно, так и дистанционно.

УП Шаги начала дистанционной работы и ошибки.

— Основная ошибка — не учитывается желание/нежелание человека работать дистанционно. Потому что не все люди хотят работать дистанционно. Иногда компании принудительно переводят сотрудников на дистанционную работу. Так нельзя. В первую очередь нужно обязательно спросить, кто хочет работать дистанционно и по каким причинам.

УП Если человек не хочет, его увольняют.

— Не сразу можно увольнять. Можно рассмотреть варианты, что кто-то останется в офисе. Это же не сокращение. Если они хотят на рабочем пространстве сэкономить, нужно посмотреть, кто готов в первую волну изменений перейти на удаленную работу. Потом уже нарабатывать в компании хорошие кейсы — вот посмотрите: они дистанционно работают — они или начали больше зарабатывать, или стали более счастливыми. Подобные положительные примеры помогут уменьшить страх и сопротивление. Люди боятся неизвестности. Если они раньше всегда работали только в офисе, им страшно начать работать по-другому. Так что можно устроить изменения в несколько этапов. Сначала инноваторы, которые хотят попробовать. Потом те, кому понравились результаты эксперимента инноваторов, и потом уже основная масса сотрудников, которые пойдут по уже проторенному пути. Просто не надо торопиться.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Декабрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Дмитрий Никитин

Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей



Дмитрий Никитин

Татьяна Горошко

Споры за площадь: что считать жилым помещением?



Татьяна Горошко

Надежда Швырева

Как сделать служебную квартиру собственной



Валентина Горланова

Валентина Горланова

Аварии в жилых домах



Денис Шашкин

Денис Шашкин

Арест недвижимого имущества

Наталья Пластинина

Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья



Наталья Пластинина

Власть над собой — высшая власть!

Всю свою сознательную жизнь я задавался вопросом: «Как эффективно управлять людьми?»

Этот вопрос был для меня самым актуальным как для эксперта, выбравшего путь топ-менеджера. Не потерял своей актуальности он и теперь, спустя 25 лет моей управленческой практики и изысканий в этом направлении.

За это время мне удалось перепробовать множество матриц и технологий, методик и подходов. Некоторые из них оказались достаточно удачными, однако не закрывали весь спектр вопросов или давали неточную, искаженную картину.

Исходя из своего опыта, основываясь на постулатах медицины и психологии, я пришел к заключению, что крайне сложно найти одну идеальную методику, которая смогла бы дать универсальные инструменты управления сотрудниками и клиентами. Однако...



Андрей Курч

TOP LIFE&BUSINESS

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Последние 10 лет мое внимание привлекла психология доктора Карла Густава Юнга. Имея два медицинских образования и одно прикладное, управленческое, мне казалось увлекательным найти связь между психологией доктора Юнга и современным подходом к бизнесу.

Не скрою, что был удивлен глубиной взглядов и выводов психолога прошлого столетия. Я нашел в его учении матрицу, которая помогла мне как с самоопределением, так и с инструментами управления подчиненными.

Благодаря ей я сумел решить свои семейные вопросы, успешно разбираюсь с житейскими задачами, нашел новый подход к ведению бизнеса и получению в нем серьезных результатов.

Однако мне пришлось сильно систематизировать и адаптировать его теорию к современной бизнес-практике. Полученный результат превзошел все мои ожидания.

Сегодня мне хочется поделиться небольшой частью практических наработок использования матрицы архетипов доктора Юнга. Так как она претерпела ряд авторских изменений и дополнений с моей стороны, то получила новое название. Она получила аббревиатуру ТОП, что в полной транскрипции звучит как Теория Оптимального Позиционирования.

ТОП имеет два неразрывных и взаимодополняемых направления. Первое из них направлено на самоопределение, самомотивацию и саморазвитие личности не только в бизнесе, но и в жизни, это направление LIFE (личный рост). Второе направление — BUSINESS, которое, соответственно, занимается практикой управления сотрудниками и клиентами в прикладном векторе бизнес-задач (маркетинг бессознательного).

Поэтому методика, с которой вы сегодня познакомитесь, называется TOP LIFE&BUSINESS MANAGEMENT.

С ЧЕГО НАЧАТЬ?

На практике для каждого человека, бизнесмена необходимо сформировать шкалу ценностей (принципов). Благодаря ценностям мы принимаем решения, оценивая свои поступки и результаты: правильно ли мы поступили или нет, совершили ли мы ошибку или идем верным путем. Для каждой личности это крайне важно, так как напрямую связано с понятиями «правда» и «правильно», а, как известно, они определяют силу намерения в достижении цели. В чем-то, можно сказать, миссию человека на этом жизненном отрезке времени. Помните фильм «Брат» и крылатую фразу: «В чем сила, брат?»

Ценности личности напрямую связаны с мотивациями и потребностями, точ-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





нее, это проявление ценностей в жизни. Хотел бы пару слов сказать о более простом и практичном подходе к этим двум понятиям, так как на практике крайне сложно получить вразумительный ответ об их значении.

Потребности — это боль, точнее, то, что вызывает боль сейчас или может вызывать впоследствии (страх). Поэтому термин «выявление потребностей» напрямую связан с обнаружением «болевых точек» человека и его страхов.

Мотивация — это внутреннее стремление человека выполнить тот или иной процесс или достичь цели. Но это скорее кайф от процесса или результата, то, что в простонародье называют «выгода».

Стимулирование. Тут подразумевается использование инструментов воздействия на человека с целью вызвать или боль, или кайф. Вот о них мы и будем говорить более детально в дальнейшем. Как раз термин «самотивация» подразумевает нахождение внешних и внутренних стимулов для включения мотивации личности.

ШАГ ПЕРВЫЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ЭКСТРАВЕРСИЮ И ИНТРОВЕРСИЮ...

Итак, прежде чем перейти к самоопределению ваших базовых архетипов, которые прольют свет на ваши генетические ценности, на природную мотивацию и

потребности, узнаем экстраверт вы или интроверт. А также благодаря им вы получите инструменты стимуляции и управления вашими архетипами.

Карл Юнг в результате своих исследований доказал, что в деятельности и мышлении человека важную роль играют как индивидуальные особенности, в виде приобретенных навыков, опыта, страхов, так и коллективное бессознательное.

По данным последних исследований, наше бессознательное принимает решения за нас в 90-96% всех случаев. То есть мы действуем неосознанно, а рефлексивно, используем навыки и привычки, не задумываясь о целесообразности их применения. Большая часть из них является не личностными, то есть уникальными, а коллективными, типичными реакциями.

Коллективное бессознательное может оказывать огромное влияние на человека и передается через так называемые материнские матрицы, то есть наследственные матрицы. Проще говоря, от своих предков люди получают рефлексы как простые, так и сложные.

Вывод: если большая часть навыков содержит психические материнские матрицы, то наверняка существует ключ к дешифровке и пониманию их. Ведь геном человека шаг за шагом расшифровывали, возможно ли такое же сделать и с бессознательной частью проявления личности?



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Исследования К. Юнга привели к формированию некой методики, то есть ключа, который позволяет с большой вероятностью открыть базовые матрицы личности человека, определить его «исходный код», некую пассионарность в людском сообществе.

Для открытия «исходного кода» личности нам нужен ключ с двумя бородками:

Первая бородка отвечает за модель, основанную на движении психической энергии человека вовне и внутрь. С этой точки зрения были выделены 2 личностные установки: экстраверсия и интроверсия.

Вторая бородка отвечает за формы чувственного познания человека, такие, как логика (Т), сенсорика (S), чувства (F), интуиция (N).

Итак, давайте подберем правильный ключ к открытию своего «исходного кода».

Вам необходимо определить первую бородку ключа:

Крайне тяжело иногда определить экстраверт вы или интроверт. При прямом подходе мы не получим практического ответа на этот вопрос. Так как мы можем прибывать как в том, так и другом состоянии. В этом как раз и возникает основная путаница при определении своего архетипа.

Мои долгие поиски в профессиональной литературе и на практике позволили мне найти достаточно простой ответ.

Взглянем на этот вопрос под другим углом: наш мир дуален, биполярен.

Учитывая закон подобия, можно увидеть дуальность и в человеческом обществе в виде деления на мужчин и женщин. В то же время в каждом человеке есть мужские и женские гормоны, а вот пол определяется лишь доминированием одной группы при обязательном присутствии гормонов противоположного пола.

Юнг назвал подобное положение вещей Анима и Анимус, или более известное для нас понятие — Инь и Ян.

Такая трактовка обозначает, что любая личность заключает в себе проявления как женской матрицы, так и мужской. По сути, человек всегда имеет два архетипа, которые отвечают за мужские и женские проявления в психике человека.

Поэтому в методологии TOP LIFE&BUSINESS MANAGEMENT рассматривают не примитивное деление на экстравертов и интровертов (кстати, в этом фатальная ошибка многих соционических учений, которые пытаются вас примитивно привести к одному из типов личности, что в принципе полностью искажает картину личности), а более точный подход трех сочетаний.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Вам необходимо определить сочетание экстраверсии (E) и интроверсии (I) в вас:

Вот характеристики экстраверсивной модели человека по Юнгу:

- чистосердечность,
- подвижность,
- уживчивость человека с другими,
- легкая приспособляемость к ситуации.

Натура с данным типом личности быстро создает социальные связи и привязанности, при этом легко отбрасывая дурные предчувствия и опасения. В не-знакомой ситуации экстраверт легко предпринимает рискованные начинания.

Интроверсия же характеризуется:

- рефлексивной реакцией,
- колеблющейся натурой,
- стремлением к уединению.

Такому индивиду свойственно сохранять себя, удаляясь от объектов и почти всегда находясь в оборонительной позиции.

Хотел бы акцентировать внимание на том, что мы определяем сочетание, ко-

торое может быть в абсолютно разном соотношении. Для определения модели необходимо вспомнить себя в крайних психических состояниях: на подъеме и упадке своих сил, чтобы более точно определить свою модель движения психической энергии.

1-е сочетание: EE (две экстраверсии) — человек-солнце, человек-зажигалка. В любой ситуации он социально активен, нуждается в постоянном общении. Трудности его не пугают, а дают лишь повод для установления новых коммуникационных связей.

2-е сочетание: EI (экстраверсия/интроверсия) — сбалансированный тип, который, в зависимости от энергетического состояния организма и окружающей среды, может проявлять себя в том или ином типе.

3-е сочетание: II (интроверсия/интроверсия) — достаточно аутичный, закрытый, молчаливый человек. Мысли обращены вовнутрь, на изучение себя в пространстве.

Надеюсь, вам повезло, и вы без труда справились с этим заданием.

ШАГ ВТОРОЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ ВТОРУЮ БОРОДКУ КЛЮЧА...

Этот шаг намного сложнее и именно здесь встречается наибольшее количество ошибок при самоопределении, ког-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



да желаемое выдают за действительное, а навязанное (воспитанное) за природное (генетическое).

Приступаю к определению форм чувственного познания человека, важно учитывать два фактора:

1-й фактор: обычно у человека есть две доминирующие формы познания, однако вы найдете проявления у себя всех четырех форм, так как обучение, воспитание пытается у вас равномерно развить все формы.

Используя чужие принципы, образы и идеи, вы тем самым пытаетесь неестественно менять себя, предавая свою «родовую матрицу». Поэтому крайне важно открыть свой «исходный код», а не сотворить себе кумира, копируя его по образу и подобию.

Вам важно определить доминирующие или те формы, которые вы используете в критических, жизненно важных ситуациях.

Например: в момент стрессовой ситуации вы реагируете бурно, эмоционально, а в спокойном состоянии логически, рассудительно. На лицо проявления Чувств (F) и Логики (T) в зависимости от внешнего и внутреннего контента, хотя в тот же момент вы иногда имеете свойства принимать решение Интуитивно (N). Ключевое слово «иногда». Значит, у вас F и T форма реакции.

2-й фактор: иногда сложно вычленил эти формы, так как они могут гармонично сочетаться или находиться в конфликте.

Например: сенсорика (S) находится в конфликте с интуицией (N), логика (T) с чувствами (F). То есть личность может быть одновременно и логичной, и чувственной, а разницу можно почувствовать лишь во временном разрыве. Пять минут назад было принято эмоциональное решение, потому что было измененное психическое состояние (подъем), однако чуть позже мнение меняется и принимается другое, абсолютно логичное решение, так как человек перешел в другое энергетическое состояние.

Накачка спортсменов перед матчем или отдела продаж в начале рабочего дня переводит их в боевое воинствующее состояние, когда логичные речевки на высоком эмоциональном фоне переводят команду или личность в архетип «Война». Однако когда это состояние длительно не поддерживается, то члены команды переходят в более слабые энергетические состояния, и тут включаются сомнения, нерешительность, эмоции, предчувствия и т.д.

Важно! Почему так важно вычленил именно два базовых проявления, а не развивать, как принято сейчас, все четыре формы? Дело в том, что таланты личности лежат именно в одной форме познания с использованием второй как инструмента развития первой.

В противном случае происходит очень большой конфликт внутри личности, а это уже ближе к психопатологии (вариант раздвоения личности). Это и определяет цельность личности. Мы получаем человека, который постоянно ищет смысл жизни, бросается из крайности в крайность, находится в терзаниях себя и окружающих.

Итак, ознакомьтесь с таблицей ниже и, учитывая вышесказанное, смело определите у себя две формы познания и реакции.

Даже если вы ошибетесь сейчас, то в дальнейшем, при описании архетипов, вы сможете сделать коррекцию.

В результате двух первых шагов мы получили матрицу из двух бородок ключа для открытия «исходного кода».

Давайте сделаем третий шаг и откроем его.

ШАГ ТРЕТИЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ СВОИ АРХЕТИПЫ...

Мы с вами определили первую бородку ключа, например, вы смешанный тип E+I. (шаг первый).

По второй матрице определили вторую бородку ключа, например, S+N (шаг второй).

Мы получили матрицу архетипов, которые описываются двумя символами (бородками ключа).

В данном примере у нас могут быть сочетания, которые дают сразу 4 архетипа:

ES — Повелитель

EN — Ребенок

IS — Хранитель

IN — Странник

Схема №1.

Название установки	Символ	Описание проявления признака	Аналогии		
			Левое полушарное мышление	Правое полушарное мышление	Интуиция
Логика (Thinking)	T	Объективность, анализ, ориентация на факты, рациональность	Конкретность	Образность	Рассуждение
Чувства (Feeling)	F	Субъективность, эмоции, ориентация на отношения с окружающими	Новизна	Контроль	Переживание
Интуиция (iNtuitive)	N	Мечты, фантазии, романтика, высшие потребности	Ощущения	Объект	Информация
Сенсорика (Sensitive)	S	Практичность, сила, материальные потребности			

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Теперь осталось изучить описание каждого архетипа и выбрать два архетипа, которые соответствуют вашей сущности Анима и Анимус!

В случае если у вас ЕЕ или II, то определить свои архетипы проще, так как у вас сразу будет всего лишь два сочетания.

Внимательно ознакомьтесь с описанием архетипов и найдите окончательное соответствие со своим самоопределением.

В типологии Юнга принято выделять всего восемь цельных человеческих архетипов. Вот они: «Повелитель», «Воин», «Мыслитель», «Хранитель», «Друг», «Эстет», «Странник», «Ребенок» и «Повелитель».

Архетип Ребенок (EN)

Потребность: новизна, игра, обновление.

Проявление архетипа: человек, который считает, что жизнь прекрасна и удивительна. Для него жизнь — это веселая игра, праздник и развлечение. Оптимист, фантазер и выдумщик, он открыт всему новому, готов постоянно экспериментировать.

Крайнее проявление: строительство «воздушных замков», отрыв от реальности.

Стиль управления: творческий. Большое внимание уделяется развитию творческого потенциала сотрудников, поддержанию высокого «креативного» тонуса. Дресс-код гибкий, как и рабочее расписание. Ценится юмор, оптимизм, новизна.

Профильная функция в каждой компании: обновление, творчество, юмор.

Архетип Эстет (EF)

Потребность: сексуальная привлекательность, чувственность.

Проявление архетипа: человек, который склонен к проявлению бурных эмоций. Ценит прекрасное, внимательно следит за модой и искусством, общителен. Старается всегда быть привлекательным для окружающих, находиться в центре внимания.

Стиль управления: эмоциональный. Большое внимание уделяется имиджу, созданию ярких впечатлений у клиентов, ориентации на изменения в общественном мнении.

Крайнее проявление: скандальность, эпатаж.

Профильная функция в каждой компании: реклама, PR.

Архетип Воин (ET)

Потребность: воинственность, победа,

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для





мастерство, предприимчивость, безопасность.

Проявление архетипа: человек, который легко справляется со сложным делом, требующим профессионализма. Его естественная среда — это поле битвы, спортивное состязание, работа, т.е. там, где трудности требуют мужественных и энергичных действий. Он с готовностью принимает вызовы судьбы. Он ловок и предприимчив.

Крайнее проявление: цель оправдывает средства, победа любой ценой.

Стиль управления: военно-полевой. Основной акцент — ориентация на результат, на победу. Повышение эффективности всех бизнес-процессов, развитие логистики, внедрение технологий, борьба за снижение издержек, повышение прибыльности. Уделяется особое внимание обучению сотрудников методам продвижения. Привлекаются «лучшие из лучших», ценятся личные достижения, профессионализм. От худших сотрудников активно избавляются.

Профильная функция в каждой компании: безопасность, продажи, логистика, финансы, технологии.

Архетип Повелитель (ES)

Потребность: контроль, доминирование.

Проявление архетипа: человек, который стремится управлять другими людьми, держать все под контролем. Он энергичен, напорист, уделяет внимание своему имиджу. Старается занять в обществе высокое положение, укрепить свой авторитет и власть.

Крайнее проявление: тотальный контроль, авторитарность.

Стиль управления: имперский. Полная централизация управления. Четкое исполнение решений головного офиса во всех подразделениях — «приказы не обсуждаются». Поддержание в компании четкого разделения на «топов», «мидлов» и чернорабочих. Большое внимание уделяется атрибутам успешности и власти — фирменный стиль, автомобили, офис, имидж.

Профильная функция в каждой компании: управление, координация всех бизнес-процессов.

Архетип Хранитель (IS)

Потребность: комфорт, здоровье, расслабление.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важно ощущение комфорта — удобная одежда, вкусная еда, хорошее здоровье, полноценный отдых. Он стремится жить без стрессов, ценит стабильность, уют и покой.

Крайнее проявление: консерватив-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ность, отторжение перемен.

Стиль управления: консервативный. Основной акцент — создание комфорта для сотрудников и клиентов, поддержание сложившихся «исторически» бизнес-процессов, правил и традиций. Внимание к прошлым достижениям, а также качеству товара и сервиса.

Профильная функция в каждой компании: комфортные рабочие места, медицинское обслуживание, качественное питание, поддержание традиций и ценностей компании.

Архетип Мыслитель (IT)

Проявление архетипа: человек, который стремится во всем быть объективным. Рассуждает логично, старается все разложить по полочкам. По натуре — «технарь». Не склонен к проявлению эмоций. Хорошо ориентируется в законах, классификациях, способен дать мудрый совет.

Крайнее проявление: ни шагу без регламента и инструкций, бюрократизм.

Стиль управления: бюрократический. Основной акцент — вся деятельность четко регламентирована и детально прописана в инструкциях. Большое внимание уделяется сбору точной и достоверной информации. Проявление эмоций не приветствуется. Строгий классический дресс-код.

В крайнем своем проявлении: излишняя бюрократизация, «сухость».

Архетип Друг (IF)

Мотивация: принадлежность, взаимоотношения, забота, гуманность.

Проявление архетипа: человек, для которого очень важны дружба, взаимоуважение, верность слову, семейные ценности. Большое внимание в своей жизни уделяет человеческим взаимоотношениям, сентиментален. Ценит свою принадлежность к коллективу, чувство локтя, душевность и искренность. Проявляет заботу и внимание к своим друзьям и близким.

Крайнее проявление: морализаторство.

Стиль управления: семейный. Большое внимание уделяется взаимоотношениям в коллективе, культивированию чувства принадлежности к команде.

Профильная функция в каждой компании: HR, управление мотивацией, обучение персонала, корпоративные мероприятия.

Архетип Странник (IN)

Потребность: поиск индивидуальности, раскрытие тайн мироздания, взгляд в будущее.

Проявление архетипа: человек, кото-



рый стремится быть не таким, как все, отстаивает свою индивидуальность. Его привлекают тайны природы, загадки истории. Он стремится познать смысл жизни, найти свое призвание, предназначение. Любит философствовать, путешествовать наяву и в своих фантазиях.

Стиль управления: новаторский.

Большое внимание уделяется исследованиям, работе над перспективными задачами, стратегическими планами, прогнозированию тенденций развития. Ценятся нестандартные идеи, гипотезы, индивидуальность, интуиция.

Профильная функция в каждой компании: маркетинговые исследования, стра-

тегические разработки, моделирование.

Крайнее проявление: уход в себя, увлечение рефлексией.

ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ: ОПРЕДЕЛЯЕМ СВОИ БАЗОВЫЙ И ДОБАВОЧНЫЙ АРХЕТИПЫ...

Мы дошли до самого интересного шага, который дает феноменальную матрицу личностей, дает понимание многообразия проявления человеческой натуры. Объясняет, почему, с одной стороны, легко определить свой «исходный код», с другой стороны, как сложно следовать ему по жизни для осмысленного раскрытия своего потенциала.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TR@TOP-PERSONAL.RU**





Эктор Гарсиа (Кирай), Франсеск Миральес

Икигай: Японские секреты долгой и счастливой жизни

Глава 5 (продолжение)

Что же мы можем сделать, чтобы не стать жертвой этой эпидемии, препятствующей погружению в состояние потока? Как приучить свой мозг сосредотачиваться на одной-единственной задаче?

Вот несколько идей.

— Не смотрите на экраны телевизора, компьютера и гаджетов в первый час после пробуждения и в последний час перед сном.

— Перед тем как войти в потоковое состояние, выключите телефон. Дело, которым вы занимаетесь в данный момент, — самое важное в мире. Если не можете выключить, переведите телефон в беззвучный режим, чтобы вас не беспокоили звонками.

— Устраивайте раз в неделю «разгрузочный день» — без электронных устройств. К примеру, в субботу или воскресенье — можно сделать исключе-

ние для электронной книги или плеера.

— Ходите в кафе без Wi-Fi.

— Проверяйте почту и отвечайте на письма только один или два раза в день. Заранее решите, когда будете делать это, и не нарушайте график.

— Техника помидора. Поставьте на стол кухонный таймер (они часто имеют форму помидора) и попытайтесь, пока он работает, заниматься только одним делом.

Техника помидора рекомендует циклы длиной в 25 минут и пятиминутные перерывы, но можно, к примеру, работать 50 минут, а потом отдыхать 10 минут. Адаптируйте эту технику под собственный ритм работы, главное — четко придерживайтесь расписания.

— Начинайте работать с какого-нибудь приятного ритуала, а в конце дайте себе небольшую награду.

— Старайтесь возвращаться в настоящий момент, как только заметите, что отвлекаетесь. Техника обретения осоз-

нанности, медитация, пешие прогулки, плавание — хороши любые средства, которые помогают вам концентрироваться.

— Оградите себя от людей, которые могут помешать. Если этого нельзя добиться на вашем обычном рабочем месте, идите работать в библиотеку или в кафе. Если что-то в вашем окружении вас раздражает, меняйте обстановку, пока не создадите себе идеальное рабочее место.

— Разделяйте каждое дело на группы связанных между собой задач и присваивайте каждой приоритет и место, в котором вы будете ее решать. К примеру, если вам нужно написать статью, составьте план и соберите нужную информацию дома утром, днем отправляйтесь писать в библиотеку, а редактировать можете вечером, лежа на диване.

— Объедините рутинные дела (телефонные звонки, оплату счетов) и отведите для них конкретное время.

ПОТОК В ЯПОНИИ: МАСТЕРА, ИНЖЕНЕРЫ, ГЕНИИ И ХУДОЖНИКИ

Что общего у мастеров такуми, инженеров, изобретателей? Все они интуитивно чувствуют, как мощно захватывает поток, если отдаться икигай.

Японцы чрезвычайно трудолюбивы. Они утверждают, что лишь притворяются, что много работают, но это не так.

Несомненны их способность целиком

отдаваться какому-то занятию, забывая о времени, и настойчивость в решении конкретных задач. Они целиком погружаются в какое-то дело, сколь бы мелким оно ни было, — иногда это напоминает одержимость. Этим отличаются все японцы — от пожилых людей, содержащих свои рисовые поля в идеальном порядке, до студентов, подрабатывающих на выходных продавцами в кругло-суточных магазинах.

Если приехать в Наху, Канадхаву или Киото и заглянуть в один из магазинчиков местных мастеров, можно увидеть, что Япония — сокровищница традиционных промыслов. Это связано с тем, что японцы прекрасно умеют вводить в производство новые технологии, сохраняя при этом старинные традиции и техники.

Искусство такуми

Компания Toyota берет на работу мастеров, которые способны вручную изготовить определенные виды шурупов. Такуми — эксперты высочайшего уровня — для Toyota практически незаменимы, так как обладают уникальным навыком, который, возможно, не будет передан будущему поколению.

Другой пример — производство игл для проигрывателей, умение, утраченное почти во всем мире, кроме Японии. Около 90% рынка контролируется японскими заводами, где мастера умеют выполнять эту ювелирную работу. Они

также пытаются передать опыт и знания потомкам.

В Кумано, небольшой деревне около Хиросимы, мы познакомились с одной такуми. Мы целый день делали фоторепортаж, посвященный производству кистей для макияжа одной известной западной марки. Хотя сама компания базируется в Европе, кисти и некоторые другие предметы производятся в этой маленькой деревне — здесь делают самые разные кисти, не только для макияжа.

Приехав в Кумано, первым делом видишь плакат с забавным приветствием. Помимо фабрик, мы замечаем вокруг небольшие домики, окруженные садами, и несколько синтоистских храмов.

Проведя три часа за съемками производства (у каждого свое дело: кто-то красит кисти, кто-то грузит в машину уже готовый товар), мы внезапно поняли, что еще не видели никого, кто бы делал саму кисть.

После долгих расспросов и уговоров руководитель предприятия согласился показать нам эту часть производства. Мы вышли на улицу и сели в его автомобиль. Через пять минут он остановил машину возле небольшого домика, мы поднялись на крыльцо. Он открыл дверь, и мы оказались в маленьком помещении со множеством окон и прекрасным естественным освещением.

В центре комнаты сидела женщина в маске, видны были только ее глаза. Она была так занята отбором ворса для кистей, что даже не заметила, как мы вош-

ли. Мастер перебирала ворсинки, что-то обрезала, и руки ее двигались настолько быстро, что мы не могли уследить за происходящим.

Руководитель сказал, что мы сфотографируем ее за работой. Мы не видели ее улыбки, но по блеску в глазах поняли, что она улыбается. Рассказывая о своем деле и ответственности, которую на нее возлагают, она выглядела счастливой и гордой. Чтобы поймать движения ее рук, нам пришлось использовать минимальную выдержку. Они словно танцевали с инструментами и ворсинками, которые она отбирала и приводила в порядок.

Начальник мастерицы объяснил нам, что эта такуми — одна из главных фигур для всего производства. Каждый волосок каждой кисти, которую производит фабрика, проходит через ее руки.

Стив Джобс в Японии

Один из создателей компании Apple, прославившийся великолепным вкусом и пристрастием к стильным вещам, питал большую слабость к Японии. В 1980-е годы он посетил заводы Sony и перенял многие методы их работы, а еще его поразила простота и высочайшее качество японского фарфора, который он видел в Киото.

Любимцем Стива Джобса стал Юкио Сякунага, такуми из Тоямы, использовавший технику этсусето-яки, которой владеют очень немногие. В одну из сво-

их поездок в Токио Джобс побывал на выставке Юкио Сякунаги и сразу понял, что его фарфор особенный. Стив купил множество чашек, тарелок и кувшинов и еще трижды посетил выставку.

Джобс еще много раз приезжал в Киото в поисках вдохновения и в конце концов лично познакомился с Сякунагой. Говорят, что во время этой встречи Джобс расспрашивал мастера исключительно о тонкостях его ремесла и о типе материала, который тот использовал в своей работе.

Юкио рассказал ему, что использует белую глину из гор Тоямы, которую добывает сам. Это и делало его настоящим такуми, мастером своего дела: он знал весь процесс производства, с самого начала. Стива Джобса так впечатлила эта история, что он решил поехать в Тояму и взглянуть на гору, из которой Юкио добывает глину, но, узнав, что ехать туда больше четырех часов на поезде, отказался от этой идеи.

Потом, уже после смерти Джобса, в одном интервью Юкио сказал, что очень гордится тем, что его искусство оценил создатель айфона, и добавил, что последней его покупкой стали 12 чайных чашек. Заказывая их, Джобс попросил Юкио сделать их особенными, «в новом стиле», и мастер создал 150 чашек, а потом выбрал 12 лучших и отправил их Стиву Джобсу.

Еще в самый первый приезд в Японию Джобс был поражен ремеслами, инженерными достижениями, философией и

кухней. Особенный восторг у него вызвали достижения компании Sony, дзен-буддизм и суши.

Непростая простота

Что же объединяет японскую кухню, ремесла, технологии и дзен-буддизм? Внимание к деталям и простота — но не сонная, безучастная, а сложная, которая всегда стремится ввысь и поднимает вещь, мозг или тело на новый уровень.

Эта простота постоянно заставляет мастера превосходить самого себя и всегда находиться в потоке.

В документальном фильме американского режиссера Дэвида Гелба «Мечты Дзиро о суши» можно увидеть еще одного такуми — на этот раз повара. Герой фильма делает суши больше 80 лет, у него есть свой маленький ресторанчик в Токио. Он и его сын каждый день сами идут на рыбный рынок, где отбирают для своего ресторана самое лучшее.

В фильме показано, как сын Дзиро учится делать омлет (для суши с омлетом), и сколько бы он ни старался, он не удостоивается одобрения отца. Только через много лет Дзиро все-таки хвалит его.

Почему же его сын не сдаётся? Неужели ему не наскучило каждый день готовить омлет?

Дзиро и его сын — художники. Для них кулинария — увлекательнейшее занятие, которое не может наскучить, чи-

стое счастье, их икигай. Они научились наслаждаться своей работой, превратили ее в величайшее удовольствие, останавливающее время.

Отец и сын очень близки, это помогает им каждый день преодолевать все сложности, кроме того, они работают в спокойной обстановке, без стресса, что позволяет сосредоточиться. Даже получив звезду «Мишлен» в качестве лучшего суши-ресторана в мире, они никогда не задумывались над тем, чтобы открыть еще один ресторан или расширить бизнес. Их ресторанчик возле станции метро рассчитан всего на 10 мест, поскольку больше денег семья Дзиро ценит атмосферу, в которой можно отдаваться работе, потоку.

И Дзиро, и Юкио Сякунага все делают сами: Дзиро выбирает лучшую рыбу на рынке, Сякунага — лучшую глину в горах. В процессе работы оба они полностью погружаются в материал, сливаясь с ним. Идея слияния с объектом очень важна в японской культуре: в синтоизме считается, что леса, деревья и вещи обладают божественным духом.

Творец — не важно, художник, инженер или повар — обращается к природе, относясь к ней с уважением. Во время работы мастер сливается с объектом своего труда, становится с ним одним целым. Кузнец сказал бы, что металл живой, гончар — что глина живая. Японцы мастерски объединяют природу и технологии, в Японии человек и природа не соперничают, а сотрудничают.

Чистота Миядзаки

Некоторые полагают, что ценности синтоизма, в частности, единство человека с природой, сейчас постепенно утрачиваются. Один из главных борцов с таким взглядом на мир — мастер с яснейшим икигай режиссер Хаяо Миядзаки.

Почти во всех его анимационных фильмах показан конфликт между человеком, технологиями, фантазией и природой, но в конце все они примиряются и объединяются.

В фильме «Унесенные призраками» одна из самых ярких метафор — толстый божок, полный мусора, олицетворяющий загрязнение рек.

В работах Миядзаки у лесов есть характер, у деревьев — чувства, а роботы дружат с птицами. Этот режиссер — живое сокровище, восстанавливающее связь человека с природой. Он полностью отдается своей работе. У режиссера нет компьютера, его мобильному телефону больше 10 лет, он заставляет всю съемочную группу рисовать от руки, и сам создает каждую мельчайшую деталь своих фильмов на бумаге. Рисуя, он может полностью погрузиться в материал, а работая на компьютере — нет. Благодаря Миядзаки студия Ghibli — одна из немногих в мире, где используются преимущественно традиционные техники.

Те, кому посчастливилось побывать там, знают, что, если прийти в воскресенье, обязательно увидишь в уголке

скромного мужчину, который не поднимает головы от работы, но приветствует каждого входящего.

Это и есть Миядзаки, обладатель многочисленных «Оскаров» — он проводит выходной в одиночестве за рисованием. Художник настолько любит свое дело, что часто приходит сюда по воскресеньям — насладиться работой, чтобы ничто не мешало. Известно, что мастера лучше не отрывать от работы ни под каким предлогом: он довольно вспыльчив, особенно если отвлечь его от рисования.

В 2013 году Миядзаки объявил, что уходит на покой. В честь этого события канал NHK снял документальный фильм о его работе в последние годы. В каждом кадре он рисует. В одной из сцен показано рабочее совещание, но и там режиссер сидит в стороне и рисует, не слушая остальных. В другой сцене Миядзаки приходит в студию в праздничный день, чтобы побыть одному и порисовать.

В первый день «пенсии» Миядзаки вместо того, чтобы уехать куда-нибудь или просто посидеть дома, пришел в студию и засел за рисование. Бывшие коллеги не знали, что и сказать.

Разве можно отказаться от дела, которое по-настоящему любишь? Хаяо Миядзаки не перестал рисовать. Спустя год после «ухода» он сказал, что не будет больше выпускать полнометражные фильмы, но рисовать продолжит до самой смерти.

Отшельники-подвижники икигай

Не только японцы способны сливаться со своим делом полностью; в других странах тоже есть художники и ученые с сильным икигай, которые не перестают работать никогда.

Последним, что перед смертью записал Эйнштейн, были формулы. Даже на смертном одре он занимался тем, что его вдохновляло. Великий ученый говорил, что если бы он не стал физиком — обрел бы счастье в занятиях музыкой. Отдыхая от физики и математики, он играл на скрипке. Физика и музыка — вот два икигай, делавшие его счастливым.

Люди, подобные Эйнштейну или Миядзаки, могут показаться замкнутыми, но виновны они лишь в том, что ревностно оберегают свое счастливое время, иногда жертвуя другими сторонами жизни. Они своего рода отшельники, которые подстраивают всю жизнь под свое дело — идут по пути икигай до конца.

Еще один из них — Харуки Мураками. Говорят, встретиться с ним очень сложно: он общается лишь с узким кругом ближайших друзей и выходит в свет раз в несколько лет.

Отшельники икигай знают, как важно защищать свое рабочее пространство и окружение от всех отвлекающих факторов, чтобы целиком отдаваться любимому делу.

Микропоток, или Удовольствие от обычных дел

Но что же насчет обыденных дел — запустить стиральную машину, подстричь лужайку, заполнить какую-нибудь бумагу? Можем ли мы превратить эти действия в источник удовольствия?

На станции Синдзюко, одном из главных транспортных узлов Токио, есть супермаркет, в котором до сих пор работают лифтеры. В обычных лифтах, где посетители вполне могли бы обойтись своими силами, лифтеры открывают дверь, нажимают кнопку нужного этажа и кланяются посетителям, когда те выходят.

Мы выяснили, что там есть один лифтер, выполняющий одну и ту же работу по крайней мере с 2004 года, — он всегда улыбается и выглядит довольным. Как же ему удастся получать удо-

вольствие от такой простой и на первый взгляд однообразной работы? Неужели ему не скучно?

Оказывается, лифтер не просто нажимает кнопки, а выполняет некий ритуал. Вначале он здоровается с посетителями, причем его голос звучит, словно он поет, затем кланяется и делает приветственный жест рукой, а потом отточенным движением, словно гейша, которая наливает чай, тянется к кнопке.

Михай Чиксентмихайи называет такое отношение к повседневным делам «микропоток». Все мы когда-нибудь скучали, сидя на уроке в школе, а потом в университете или на конференции, — многие в этот момент принимают рисовать. Или, к примеру, крася стену, многие насвистывают. Если процесс нас не захватывает, нам становится скучно, и мы стараемся развлечься чем-то еще.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Эффективное управление численностью персонала

Численность компании — много копий сломано в дискуссиях о том, как обеспечить ее необходимость и достаточность для бизнеса. Есть разнообразные теории, издано множество статей, но все-таки критерий истины — это практика. В этой связи хотелось поделиться своими практическими наблюдениями и рекомендациями о том, как управление численностью персонала может улучшить эффективность любой организации.



Андрей Куликов

**ООО «Открытые
инновации»**

УПРАВЛЕНИЕ ЧИСЛЕННОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА И КАК ЭТО ПОМОГАЕТ БИЗНЕСУ

В наше непростое время как никогда становится важной оптимизация затрат. Но все резервы, как правило, уже давно «разобраны». Инвестиционные программы в большинстве своем существенно секвестированы. Индексация зарплат идет не так хорошо, как хотелось бы. Многие приятные бонусы в компаниях отложены до лучших времен.

Поэтому бизнес все чаще обращает внимание на затраты на персонал как возможный ресурс. Мы в свое время проводили исследования по тому, какова структура производственных затрат на разных предприятиях. В результате оказалось, что для разных отечественных производственных предприятий, несмотря на то, что они из разных отраслей, наблюдалась одна и та же картина (см. рис. 1) — около половины расходов приходилось на затраты, которые зависят от численности персонала, в т.ч. фонд оплаты труда, взносы на соцстрах, организация рабочих мест, средства индивидуальной защиты и т.п.

Немного упрощая: сокращение затрат на персонал на каждые 2 процента дает сокращение производственных затрат на 1 процент.

Однако оптимизировать тоже надо с умом. Сокращать фонд оплаты труда лишь за счет того, что всем снизить зар-

Рис. 1. Усредненное распределение долей затрат в расходах на производство для типичного отечественного промышленного предприятия.



плату на 10% — это не самое разумное решение. Потому что, во-первых, возникнет социальная напряженность в коллективе, а во-вторых, самые ценные сотрудники уйдут (или к конкурентам, или вообще в другую отрасль — на то они ценные, что востребованы из-за своих не только профессиональных качеств).

А как сократить затраты на персонал, не урезая зарплаты и другие статьи заработка? Правильно, надо оптимизировать численность. Точнее, нужно определить оптимальную штатную численность для данных объемов производства и привести численность персонала компании к этой величине. А еще лучше — провести работу по совершенствованию процессов и рабочих мест, тогда эффект будет больше. По опыту автора, здесь можно достичь экономии затрат на персонал от 10

до 30%, в зависимости от того, как давно проводился анализ рабочих процедур.

Т.е., что получается? С одной стороны, численность персонала компании — огромный ресурс, с другой — не многие знают, как его оптимизировать. Кроме того, это еще и то направление, где можно получить отдачу в гораздо более короткие сроки, чем, например, разработка, тестирование, сертификация применения и внедрения новых материалов.

Но оптимизация численности — это еще не все, это пока «статика» на какой-то определенный момент. А если взять «динамику»? Например, через некоторое время объемы производства предприятия упали или, наоборот, возросли. Что делать в этих случаях с численностью персонала? Есть ли ответ у предприятия?

Вот именно для «динамики» разрабатываются модели численности, где с помощью математических операций рассчитывается необходимая численность для всех подразделений. Простыми словами: вбиваете в эту модель объемы производства компании, нажимаете кнопку «рассчитать» — и на выходе получаете оптимальное штатное расписание.

Понятно, что это дает бизнесу гибкость в управлении. Зная свои планы, можно эффективно управлять трудовыми ресурсами, в т.ч. заранее предупреждать о сокращении (и экономить на этом деньги) или же отбирать кандидатов на замеще-

ние будущих вакансий (и получать наиболее подготовленных и лояльных). Люфт в управлении снижается, и топ-менеджмент чувствует себя более уверенно.

Например, на одном из энергетических предприятий была составлена такая модель управления численностью, которая учитывает разные параметры деятельности компании. Теперь при утверждении или пересмотре годового бизнес-плана в самые кратчайшие сроки пересматривается и штатное расписание. Далее — дело техники (вернее, кадровиков).

Управление численностью — это еще и прозрачность для владельца бизнеса. Нет объективных (именно объективных, а не формальных) норм численности — нет возможности проконтролировать, насколько эффективно используются ресурсы, вложенные в компанию. Практически при каждом производственном аудите мы находим сотрудников, которые эйчары называют ласковым словом «подснежники» — т.е. сотрудников, которые нанимались на одну должность, а занимаются совсем другими делами — например, оформленная кладовщицей готовит кофе начальнику цеха (ну и вообще, выступает как секретарша, хотя секретарша ему не положена).

Таких «подснежников» не всегда видит директор завода, что уж говорить о владельце, у которого круг вопросов намного выше. А вот когда объемы необходимых трудозатрат четко определены и

численность персонала приведена к оптимальной, выращивать «подснежники» не имеет смысла: если функции приготовления кофе будет делать кладовщица, то останется неприкрытым участок работ на складе (ведь «лишних» кладовщиц там не предусмотрено). Если перебросить на склад другого работника, то незакрытым останется уже его участок работы. Получается тришкин кафтан, и в эти игры играть прекращают.

Т.е. при налаженной системе управления численностью владельцу бизнеса достаточно отслеживать, насколько фактическая численность соответствует оптимальной штатной, а это намного более простой контроль над эффективностью компании, нежели другие.

Вообще говоря, нормирование труда и численности весьма полезно для спасения бизнеса с той точки зрения, что правильно проведенное нормирование избавляет рабочие процессы от лишних действий. Когда нормируются операции, во внимание принимаются только необходимые действия персонала (никаких топтаний на месте, личных телефонных звонков, нерегламентированных перерывов и т.п.), и нормы численности выставляются именно по ним. Когда такие нормы зафиксированы и применяются, то и болтать по телефону впустую у сотрудников времени нет.

Кстати, это один из принципов бережливого производства (LEAN) — устранять

и минимизировать действия работников, которые не несут ценности. Таким образом, нормирование существенно дополняет LEAN. При этом автору доводилось видеть системы бережливого производства на разных предприятиях, и следует сказать, что без управления численностью — LEAN неполноценен.

И, наконец, управление численностью — это еще и своеобразная референсная точка для инвесторов. На сегодняшний день не так редки ситуации, когда инвестор при оценке бизнеса смотрит еще и на такой показатель, как производительность труда. Более того, однажды нас наняли на проект в первую очередь для того, чтобы улучшить именно этот показатель. Понятное дело, что без управления численностью не будет никакого повышения производительности труда.

Таким образом, управление численностью персонала — это не «скучные расчеты и тягомотина», а очень важный инструмент менеджмента. В умелых руках он может творить чудесные вещи для бизнеса, например, снижение операционных затрат на 20-40%.

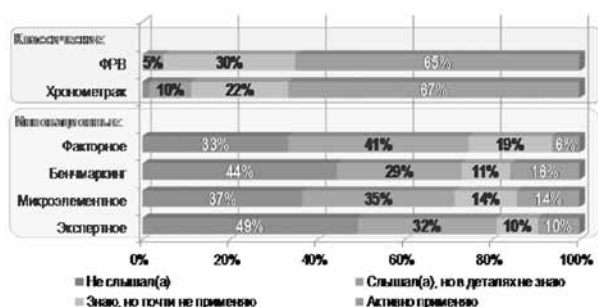
ОШИБКИ, КОТОРЫЕ СОВЕРШАЮТ ПРИ НОРМИРОВАНИИ ТРУДА И ЧИСЛЕННОСТИ ПЕРСОНАЛА

Как показывает наша практика, в деле управления численностью компании совершают однотипные ошибки. Поэтому

стоит упомянуть наиболее частные и результативные из них.

Во-первых, специалисты-нормировщики предприятий владеют далеко не всеми доступными методами расчета численности персонала. Например, в начале каждого тренинга по нормированию труда мы проводим анкетирование участников (нормировщиков и экономистов, занимающихся организацией труда) с вопросом о том, какие методы они знают и используют в своей практике (см. рис. 2). Можно увидеть, что обычно им известны только хронометраж и фотография рабочего времени. Хотя на сегодняшний день есть более продвинутые методы, которые более эффективны в деле определения численности, особенно для административно-управленческого персонала.

Рис. 2. Применяемость методов нормирования на российских предприятиях



Например, факторное нормирование — статистическое моделирование зависимости необходимого числа сотрудников в зависимости от объемов работы подразделения (используются ретро-данные или данные по однотипным подразделениям,

филиалам, предприятиям). Его преимуществом является то, что нет необходимости глубоко влезать во все тонкости рабочих процессов, моделирование ведется по законам математической статистики (подразделение представляется в виде своеобразного «черного ящика»).

Или, например, микроэлементное нормирование — это когда операции ручного труда разбиваются на отдельные микродвижения работника, а затем для них подставляются нормативы из таблиц (которые были определены заранее в научных исследованиях таких микродвижений) и складываются — получается длительность такой операции. Чтобы правильно идентифицировать микродвижения, действия сотрудников снимают на видео. Естественно, что в длительность не включают те движения, которые не связаны с работой.

Кроме того, у этого метода есть защита против «показательных выступлений» работников, на которых производится замер. Допустим, когда производится фотография рабочего времени, такие работники иногда пытаются работать помедленнее, чтобы в итоге норма получилась «послабже». Но в случае с микроэлементным нормированием этот трюк не проходит — для микродвижения подставляется значение из таблицы, которое объективно и вполне достаточно для него.

Есть несколько систем микроэлементного нормирования, мы рекомендуем ис-

пользовать MOST — относительно легкий для того, чтобы его освоить, и дающий хорошую точность замера (погрешность составляет всего лишь 5% при длительности операции от 2 минут).

Но при этом важно понимать, что панацеи нет — у каждого метода есть свое ограничение. Например, факторное нормирование требует хорошей, объемистой статистики и прослеживаемой взаимосвязи между трудозатратами и результатами труда, а микроэлементное нормирование применимо для стабильных операций ручного труда (где последовательность действий зафиксирована технологией или т.п. способом). Поэтому главное в этом деле, чтобы нормировщики понимали, где какой метод лучше применять.

Во-вторых, даже классические методы (хронометраж и фотография рабочего времени) выполняются по старинке, с кучей бумажек и т.п. А ведь сейчас уже разработано много специализированного программного обеспечения, в т.ч. для смартфонов, которые в разы облегчают нормировочные мероприятия и делают их намного более экономными для бизнеса.

То есть работу самих нормировщиков можно и отнормировать, и оптимизировать, чтобы управление численностью стало более эффективным.

В-третьих, руководители нередко считают, что нормы трудозатрат — это своего рода догма, хотя бы на среднесрочную

перспективу, а не переменные величины. Например, когда мы говорим, что на таком-то участке можно обойтись силами всего 20 работников вместо 30, показываем данные замеров и расчеты и предлагаем утвердить эту норму, иногда в ответ получаем удивление: «А что, так можно было, да?» Т.е. сама мысль о том, что проверять численность на необходимость и достаточность можно хоть каждый квартал, а не раз в пять лет, кажется революционной.

В-четвертых, не всегда предприятия от нормирования делают следующий шаг — оптимизацию численности. А ведь это логично: если проанализировано содержание рабочих операций, то уже по ним можно определить, как оптимизировать — например, где можно устранить, где объединить, где уменьшить и где автоматизировать. Как показывает наша практика, если внимательно приглядеться к бизнес-процессу, то возможности для оптимизации можно найти всегда.

И наконец, в-пятых, нормировщики не всегда правильно расставляют приоритеты. Например, могут потратить много сил на три рабочих места, где резервы для повышения производительности труда не так значительны, и упустить из вида участок, на котором можно было бы добиться значительного прогресса. Безусловно, здесь должно вмешиваться руководство и определять, куда стоит направлять ресурсы нормировщиков в первую очередь.

Поделюсь секретом: мы для этих случаев используем диаграмму Парето (см. рис.3). На ней отражается, сколько усилий надо приложить для нормирования того или иного рабочего места (рабочие места отражены номерами), и какой эффект от этого можно получить — опытные нормировщики, как правило, могут это определить с достаточной точностью. Когда все номера расставлены, делим диаграмму на 4 квадранта. Поскольку эффективность — это результат, деленный на затраты, то в первую очередь нужно проводить нормировочные мероприятия в отношении тех рабочих мест, которые дают максимальный эффект при минимальных затратах.

Рис. 3. Пример диаграммы Парето для определения приоритетов



Каждый бизнес может достичь новых рубежей в своей эффективности, если устранит эти ошибки в управлении численностью персонала.

Как правильно подойти к выстраиванию системы управления численностью.

В завершение хотелось бы дать несколько рекомендаций по построению системы управления численностью персонала.

1) Как это ни банально, но прежде всего нужно поставить четкую цель для такой системы. Что именно вы хотите: просто знать, сколько людей вам объективно надо, или постоянно совершенствовать рабочие процессы и организацию труда на рабочих местах?

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Как вовлечь сотрудников в развитие компании, или Что на самом деле надо руководителю?

Цель данного исследования была в том, чтобы ответить на вопрос, что же на самом деле хотят руководители компаний и как вовлечь сотрудников в достижение этих целей. Я исходил из утверждения, что людей можно во что-то вовлечь, только понимая, что организатору и руководителю на самом деле надо. В неискренность и туманные цели люди не вовлекаются.



Константин Лушников

**персональный и
командный коуч**

- В исследовании приняли участие 26 человек. Благодарю их всех! Выборка небольшая, но и она четко проявляет основные тенденции. В данной статье поговорим об уже выявленных тенденциях. В дальнейшем я намерен расширить данное исследование и проводить другие. Участникам был предложен ряд вопросов (табл.):

1. Кто вы относительно бизнеса?

ВАРИАНТ ОТВЕТА	Кол-во ответов	%
Собственник бизнеса без функции управления	0	0
Собственник бизнеса с функцией управления	8	33,3
Руководитель высшего звена (топ-менеджер)	11	42,3
Руководитель среднего звена	7	29,2

2. Насколько вы довольны своей компанией (по десятибалльной шкале)?

Усредненный ответ составил 5,5 из 10 возможных баллов. Это значит, что удовлетворенность своей компанией около 50% от возможного. Этот результат заставляет серьезно задуматься о том, что бизнесменам необходимо для полной удовлетворенности.

Для этого было предложено выбрать цели компании из одного и того же списка в три этапа. Список предлагался три раза подряд, для того чтобы участники могли определить очередность в достижении своих целей, т. е. выбрать перво-степенные цели, достижение которых

наиболее важно, и второстепенные цели, т. е. промежуточные цели, и, наконец, самые главные цели. Собственно, ради последних и необходимо достигать первые две.

Список целей, который был предложен:

- клиенты довольны и рекомендуют именно вашу компанию;
- руководители звеньев эффективно договариваются и слышат друг друга;
- быстро принимаются эффективные решения;
- принятые решения переводятся в действия и завершаются результатом;
- подразделения эффективно взаимодействуют;
- все в компании четко видят общие цели и хотят их достигать как свои собственные;
- стопроцентно задействован потенциал каждого члена коллектива;
- руководители освобождены от рутины и занимаются только стратегическими вопросами;
- коллектив — это команда;
- все довольны, нет эмоционального выгорания;

– все хотят работать именно в вашей компании, нет текучки кадров;

– руководители на 100 % довольны компанией;

– собственники на 100 % довольны компанией;

– все сотрудники на 100 % довольны компанией;

– прибыль равна ___ (конкретная сумма);

– уверенность каждого сотрудника в «завтрашнем дне» компании.

Ниже приводим результаты ответов в процентном соотношении. Не отмеченные варианты не указываются.

3. Первостепенные цели (рис. 1).

4. Промежуточные цели (цели второго уровня) (рис. 2).

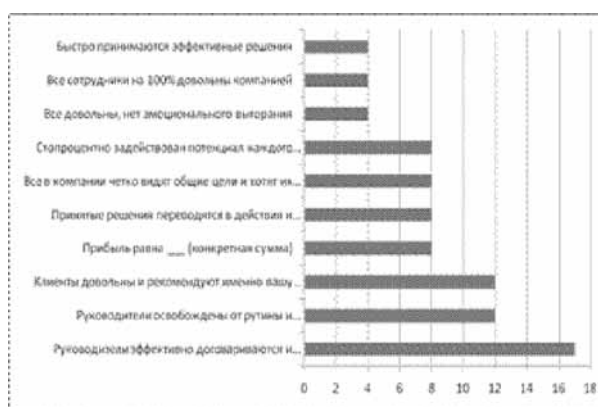
Первоначальные цели — деньги и клиенты как источники денег. Это естественно для бизнеса.

Обращает на себя внимание, что ответ про довольных клиентов повторяется в числе первой тройки и в целях второго уровня, но к нему добавляется и свобода руководителей от рутины. На первое же место выходит способность руководителей эффективно договариваться. Это

Рис. 1. Первостепенные цели



Рис. 2. Промежуточные цели



вполне закономерно, т. к., когда клиентов и так много и они довольны, то руководитель может «выдохнуть» и работать в необходимом ему темпе.

Другими словами, когда решены материальные вопросы и достигнута стабильность, внимание переходит на руководителя как личность и человека. Т. е. в фокусе человеческие отношения.

5. Окончательные цели (цели третьего уровня) (рис. 3).

Здесь видно, что больше всего руководители хотят, чтобы все в компании видели цели компании и хотели рабо-

тать сами, и чтобы руководители звеньев эффективно договаривались и слышали друг друга. Добавляется еще пункт о том, чтобы принимаемые решения переводились в действия и завершались результатом. Заметим, что клиенты отходят на задний план. Можно это интерпретировать так: руководители хотят, чтобы компания была «саморазвивающимся организмом», чтобы не надо было никого мотивировать и «пинать», и полагают, что важнее всего коммуникации и хорошая продуктивная атмосфера в коллективе. Тогда вероятна возможность отхода от бизнеса.

Мы пошли дальше и спросили руководителей, чего они хотят лично для себя, после того как все эти цели будут достигнуты.

6. Что изменится в вашей жизни кардинально, если будут достигнуты все вышеперечисленные результаты (рис. 4)?

Кроме этих ответов был вариант «Другое». Ниже мы приводим ответы, которые участники вписали в качестве своих вариантов.

Другое (30 % ответов):

- нужно закрепить результат и развивать компанию;
- существующий бизнес (состоявшийся и устойчивый во времени) нужно взять под контроль по целям и сделать новый проект, скорее всего, синергичный;

Рис. 3. Окончательные цели

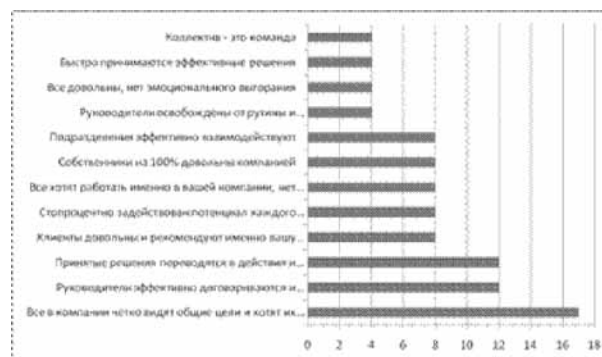
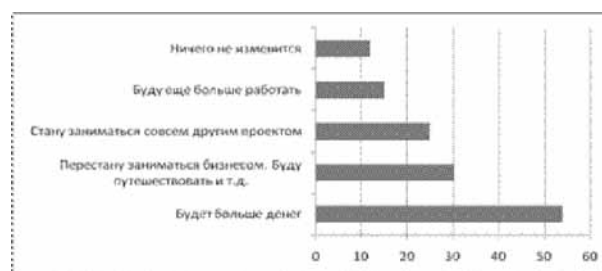


Рис. 4. Изменения после достижения результатов



– повысится удовлетворенность работой;

– появятся еще более интересные задачи при росте дохода;

– уделю внимание другим важным вопросам;

– буду дальше развивать бизнес, достигать более высокого уровня. Развитию нет предела.

Видно, что при разных формулировках ответы близки к предложенным вариантам. Если объединить все ответы в

цепочку, то можно увидеть картину, изображенную на рисунке 5.

Рис. 5. Цепочка ответов

(3) У компании много клиентов и хорошая прибыль



(1) Руководители эффективно договариваются и слышат друг друга, они освобождены от рутины



(2) Все в компании видят цели компании и вовлечены в ее развитие, руководители хорошо общаются, и все решения переводятся в результат



(4) У руководителя много денег, и он может заниматься другими проектами или вообще не бизнесом

Цифрами (красными) я обозначил, с чего надо начинать и к чему в итоге это должно привести. Это вопрос для комментариев и обсуждения!

Действительно, многие компании начинают бороться за клиента с прибылью, и это понятно — бизнес же! Однако многие забывают, что все начинается с «головой». Чаще всего подчиненные неосознанно копируют отношение к делу своих руководителей.

С моей точки зрения начинать надо с того, чтобы руководители начали хорошо общаться, стали мотивированы и вовлечены в работу (1).

Это приведет к тому, что они грамотно донесут до каждого члена коллектива цели компании и вовлекут всех в работу на своем примере. Это приведет к тому, что все будут ответственно работать и у руководителей появится время для стратегического развития (в противоположность «тушению пожаров» и «раздаче пинков») (2), что без сомнения приведет к выбору правильной тактики и стратегии развития компании, повысит количество клиентов и их удовлетворенность (3).

И в итоге руководители получают то, что им надо как людям (4). Кстати не факт, что это будут именно деньги. Руководитель, мечтающий о деньгах, неизменно начинает жаловаться на своих подчиненных, что им только деньги и нужны. И это правда — подчиненные транслируют мысли и установки руководителя. Это очередной повод хорошо задуматься о своих ценностях...

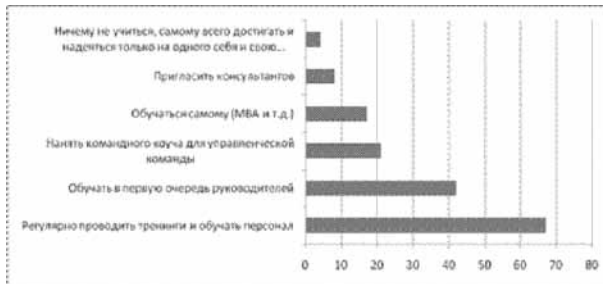
Далее участникам исследования были предложены вопросы о том, как наиболее эффективно достигать поставленных целей.

7. Какой наилучший способ последовательного достижения результатов с вашей точки зрения (рис. 6)?

В этом вопросе также был пункт «Другое», где участники могли высказать свою версию.

Другое (10 % ответов):

Рис. 6. Способ достижения результатов

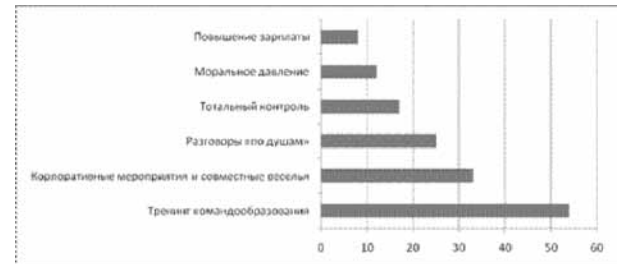


– обмен управленческим опытом с коллегами;

– управленческий цикл: планирование — организация — мотивация — контроль — анализ — планирование... Обучение/коучинг возможно на любом этапе как индивидуально, так и командно. Решение принимается по результатам анализа циклично.

8. Какие способы вовлечения сотрудников в достижение важных для вас результатов наиболее эффективны (рис. 7)?

Рис. 7. Наиболее эффективные способы вовлечения сотрудников

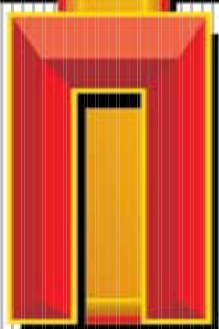


В этом вопросе также был пункт «Другое», где участники исследования могли высказать свою версию ответа на вопрос.

Другое (30 % ответов):

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**



Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Гусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

Честный персонал уходит из «серых» компаний

Комментарий на материал, опубликованный в № 42 (Они не упускают возможности «запустить руку в поток», сохраняя при этом относительно высокий уровень по шкале лояльности, Андрей Калашников)

В современном российском мире проблема борьбы с откатами и коррупционными схемами в последние годы стала весьма актуальной, так как идет переориентация внутреннего рынка на современный мировой.



Юлия Довжик

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

В основном данная проблема актуальна в компаниях старой формации, где нет четко прописанных корпоративных программ лояльности клиентов, где отсутствует внутренняя клиентоориентированность и нет необходимой слаженности работы отделов, где сделка является «менеджероцентрированной», а все решения принимаются одним человеком, где отсутствует четкое ценообразование, в компаниях с «обсуждаемыми вариантами». Прежде всего, такие компании изживают себя на современном рынке по причине низкой маржинальности, так как доходы в них значительно снижены. В таких компаниях «выживают», а не развиваются. Конечно, «беловоротничковая преступность» в них преобладает как система материальной мотивации — персоналу «нужно как-то жить». Основной проблемой управления в такой компании является в первую очередь отсутствие должных управленческих функций. Соглашусь с автором, что подбор персонала осуществляется методом «себе подобных», так как «честный» персонал уходит по причине низкой заработной платы. Низкая маржинальность самой компании может привести к ее банкротству. Это, конечно, не выгодно владельцам, потому они «выживают как могут», стремясь перестроить компанию на новый, прогрессивно развивающийся лаг и искоренить уже устаревшую систему откатов и коррупционных схем получения побочной прибыли.

Система откатов также претерпела ряд изменений: в прошлом, конечно,

приобретали «живые деньги», но в погоне за сокрытием коррупционеры стали более изысканными и принимают «подарки», тем самым оставаясь внешне чистыми. Такая схема работы напоминает современный подход, борьба с такими дельцами также требует применения иных мер. Зарубежный опыт позволяет нам скорректировать систему работы и адаптировать под современную российскую рыночную реальность.

В основном данные типы схем работают в верхах компаний, особенно это важно для компаний-подрядчиков, работающих на тендеры, система «подарков» удобна, в связи с чем весьма изощренными должны быть и методы борьбы с ними, так как выявить коррупционеров при таких методах весьма нелегко — они часто неуловимы и ненаказуемы, а тем временем компания не получает своей прибыли.

Автором статьи затронут ряд важнейших проблем, таких, как изменение корпоративной культуры, создание понятных и прозрачных целей в компании, понятной и простой системы ведения клиентов, грамотной работы сопровождения. Все указанные методы являются важнейшими в системе борьбы с коррупционными схемами и откатами. Чем выше прозрачность бизнес-процессов, тем ниже возможность возникновения схем получения «побочного дохода» сотрудниками компании.

Соглашусь с автором в том, что любого



рода культура является программированием сознания персонала и внедрением в корпоративную культуру элементов, говорящих об откатах как о преступном и наказуемом явлении в компании. Это в свою очередь помогает сформировать групповую убежденность в неправомерности использования данных методов в своей системе работы. Конечно, внедрение корпоративного кодекса решит эту проблему достаточно быстро и радикально. Изначально такие нововведения в компании могут привести к недовольству и уходу ряда сотрудников, в том числе и ключевых. Но чем выше приверженность новым корпоративным стандартам, тем выше уровень компании. Смена персонала в данном контексте является оздоравливающей мерой и повысит HR-бренд компании.

Второй шаг, позволяющий оптимизировать потери компании, это организация грамотного взаимодействия между структурными подразделениями и внедрение инновационных систем (CRM-системы) электронного сопровождения сделки, где каждый этап на виду. Владельцам компаний или руководителям стоит продумать грамотную ценовую политику и утвердить ее как аксиому. Данные меры резко снизят беловоротнич-

ковую преступность в компании, так как система сделки становится прозрачной и легко контролируемой и не требует дополнительных мер по утверждению цены.

Третий шаг, позволяющий снизить систему коррупционных схем и откатов, это внедрение прозрачности системы материального поощрения (KPI и других систем премирования) и внедрение нематериальной мотивации в компании как элемента корпоративной культуры. Чем проще и понятнее для сотрудников система материального поощрения, чем прозрачнее доходы коллег, тем меньше возникает необходимости получения прибыли незаконным путем, тем самым обнаруживая себя. Нематериальная мотивация — это мощный инструмент со стороны компании, позволяющий получить «внутреннюю прибыль» для каждого сотрудника (повышение по службе, материальный подарок, дополнительную премию и т. д.), к тому же она включает соревновательный момент, что, как указано в статье, присуще нашим «беловоротничковым преступникам». Мы переориентируем их убежденность в пользу доходов компании, так как все при таком раскладе все равно получают желаемую личную, но уже легальную, прибыль.

**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

