

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск вышел в свету "Ресурсы" - 7162, 7165, 7205.

№ 34  
(446)  
2017

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

Главная тема:



Дмитрий Потапенко  
**«Правильные люди»,  
как любой инструментарий,  
под целеполагание подойдут сами**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Эффективность труда — это отлаженные бизнес-процессы, — считают эксперты (при прочих равных в технологии).**



**Примитивное потовыжимание осталось в нашем метро (стелы с шахтерами и пр.).**

**Особенно интересен заочный спор между традиционными банками и банком Тинькова (онлайн акцент).**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Лонгаров*





www.TOP-PERSONAL.RU

июль-сентябрь

В номере:

**Некоторые вопросы формирования теории документоведения**

**Российские и международные стандарты о технологии управления документами**

**Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции**

**II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»**

**Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя**

**Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения**

**Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности**

**Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации**

**№3  
2017**

При поддержке:

стр. 5

**Н**е ходите по заведениям, ходите по подсобкам и складам...



Дмитрий Потапенко,  
Management Development  
Group, Inc

стр. 9

**Р**уководитель должен быть компетентен в том, что делают его подчиненные...



Надежда Мюганен,  
Новоладожский  
судостроительный завод

стр. 16

**Б**еру того человека, который обладает возможностями найти самостоятельный ответ на вопрос...



Дмитрий Рябов,  
«Бюро информационных  
технологий»

стр. 21

**Э**ти компании эффективны не благодаря ноу-хау, а за счет идеально отстроенных бизнес-процессов...



Наталья Аншина,  
ГК Oasis

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

### ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

**5**  
Найти топ-менеджера, который враз повысит  
вам эффективность труда, — это фата-моргана

Дмитрий Потапенко,  
Management Development Group, Inc

**9**  
Сердце HRD должно биться ровно

Надежда Мюганен,  
Новоладожский судостроительный завод

**16**  
Работа на авось — основная проблема  
с персоналом в России

Дмитрий Рябов,  
«Бюро информационных технологий»

**21**  
Кулибины не могут глобально решить вопрос  
эффективности труда

Наталья Аншина, ГК Oasis

**26**  
Бизнес-процессы, а не топы — так надо  
строить эффективный бизнес

Мария Солодар, Mariyasolodar.com

### БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**31**  
Шаолинь-менеджер. Как работать эффективно,  
не выбиваясь из сил

Клаудиа Маурер, Синг Ми Ши

### РЕЙТИНГ FORBES

**53**  
100 самых великих (по версии Forbes)

Павел Кочетков

Комментирует Михаил Богданов, «CONSORT Group»

### НОВОСТИ

**61**  
Увольняют на раз-два...

Елена Сорокина

### НЕКРОЛОГ

**64**  
Памяти Татьяны Ковалёвой

№34  
(446)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД  УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

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



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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 Чапайкин

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](http://www.top-personal.ru)

Подписано в печать 04.09.2017 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](mailto: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 >



# Найти топ-менеджера, который враз повысит вам эффективность труда, — это фата-моргана

*Многие собственники  
перебирают топ-  
менеджеров в надежде,  
что найдут того, кто  
решит все их проблемы,  
а проблема-то в  
самых собственниках, в  
постановке задач...*



**Дмитрий  
Потапенко**

**управляющий  
партнер Management  
Development Group,  
Inc.**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**УИ** Как у вас изучается опыт ЭТ в развитых странах в сравнении с вашим в отрасли?



раньше очень часто даже производственные предприятия выезжали в гости к другим про-

очень жестко, потому что у нас принципиально другие условия труда.

**УИ** Организация труда — есть ли там ресурсы роста ЭТ?

— Организация труда — одна из частей бизнес-процессов. Организация труда самых простых сотрудников, начиная с грузчиков, посудомоек, уборщиц, должна быть устроена таким образом, что им должно быть удобно,

## НЕ ХОДИТЕ ПО ЗАВЕДЕНИЯМ, ХОДИТЕ ПО ПОДСОБКАМ И СКЛАДАМ

изводственным предприятиям в другие страны. А ритейл — это массовое дело. Сейчас таких вылазок стало существенно меньше по причине того, что ведение бизнеса в России и за рубежом сильно различается. Поэтому изучать можно, ездить можно, вникать можно. Я говорю коллегам, которые занимаются общепитом: не ходите по заведениям, ходите по подсобкам и складам. Там — основные секреты и основная эффективность. Если вы будете смотреть интерьер и есть пищу, то этим сами себя подставите. Поэтому изучать эффективность труда в своей отрасли в развитых странах можно, но присаживать себя придется

они должны прилагать минимальное количество усилий. Организация труда должна идти исходя из физиомоторики. И это крайне важно для любого бизнеса. Этот базисный момент даже не обсуждается.

**УИ** Если подобрать правильных людей в компанию, насколько можно повысить ЭТ?

— В этом всегда и проблема. «Правильных-неправильных» сотрудников, на мой взгляд, не существует. Существует правильно или неправильно поставленная задача и подобранный под сотрудников инструментарий. И

люди являются инструментарием. Они только выполняют поставленные задачи. А существует кто-то, кто эти задачи определяет. У нас в Российской Федерации проблема заключается в том, что непонятно поставленная задача — самая невыполнимая. Взять

ла. Мой опыт начинается еще с советских времен. Когда мы на переломе 90-х искали персонал, то указывали в объявлении, что не принимаем людей, отработавших в советских предприятиях. Потому что к нам приходили люди, привыкшие воровать и хамить.

## ЛЮДИ ЯВЛЯЮТСЯ ИНСТРУМЕНТАРИЕМ. ОНИ ТОЛЬКО ВЫПОЛНЯЮТ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ

и определить, какую задачу мы хотим исполнить в компании, это всегда сложный вопрос: декларируется одно, а под этим понимается принципиально другое.

Причем поскольку начинается высокая степень лжи, то она замыкается на лжи более низких сегментов управления подразделений. Поэтому ключевым фактором является — не врать себе и четкое целеполагание, которое основывается на первом пункте. Так сказать, «правильные люди», как любой инструментарий, под целеполагание подойдут сами.

Мой опыт подбора касается прежде всего низового персонала — это все сотрудники, связанные со сбытом как промышленных предприятий, так и продуктового и непродуктового ритей-

Научить такую категорию клиентоориентированности, которой у нас на территории Российской Федерации до сих пор практически нет, крайне сложно. Потому что клиентоориентированность начинается с любви к самому себе. Если человек сам себя не любит, то принудить его к этому невозможно.

**■ Есть ли на рынке топы, которые могли бы резко повысить ЭТ компании без инвестиций в технику?**

— Проблема не в топ-менеджерах, а в том, что им никто не даст управлять. Потому что, к сожалению, повышение и неповышение эффективности лежит в очень глубинной части компании, которая определяется, в основном, акционерами. Поэтому этот вопрос не к топ-менеджерам, а к акционерам — насколько они сами гото-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

вы меняться. Зачастую в российских компаниях наблюдается архаичное восприятие системы управления. Я много компаний знаю, где перебирают топ-менеджеров по рынку, но это ни к чему не приводит. Повышение ЭТ — куда более глубинная история. И она не про топ-менеджеров, а про владельцев компаний.

### Основные причины низкой ЭТ у нас?

— Это начинается с постановки неверных целей и задач. Я пропагандирую одну фразу, это мой девиз: «Нет недостижимых целей. Есть критерии их достижения, противоречащие друг другу». У меня в свое время эти слова были лозунгом на официальном сайте.

### Как можно повысить ЭТ с помощью IT?

— IT-технологии сами по себе не повышают производительность труда. Первичным является прописывание бизнес-процессов, а система автоматизации ложится на прописанные либо безобразно прописанные бизнес-процессы. Очень давно на рынке еще не присутствовали системы автоматизации. Были только системы автоматизации под Access. И у меня до сих пор есть осколки этой работы, этих систем. Ключом являются не IT-решение, а грамотное прописывание бизнес-процессов.

Я как независимый член совета директоров присутствую на проектах IT-компаний. Ключевым фактором их выхода на предприятия является их анализ, то есть внутренний управленческий аудит, переработка бизнес-процессов. И только потом внедрение IT-платформ. Конечно, куда выгоднее прийти к заказчику и сказать, что у тебя все хорошо, давай мы тебе сейчас эту «приблуду» поставим — и будет еще лучше. А если она не встанет, ну и бог с ним. Всегда нужна предварительная работа и анализ бизнес-процессов.

\* Дмитрий Потапенко, управляющий партнер Фонда стратегического управления Management Development Group, Inc.

Вопросы задавала Ольга Кошарная

Журнал 

2017 г.

**Справка о компании:** Фонд стратегического управления Management Development Group, Inc. Создание, аудит и управление предприятиями общепита, ритейла, DIY и производства в РФ и за рубежом.

# Сердце HRD должно биться ровно

*Неформального лидера можно уволить, только согласовав это с руководителем.*



**Надежда  
Мюганен**

**руководитель  
отдела управления  
персоналом  
Новоладожского  
судостроительного  
завода**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Какое место в приоритете департаментов успешные лидеры бизнеса обычно отводят HR-отделу?



а самом деле все зависит от структуры и определенных ценностей предприятия. По-

тому что кто-то считает персонал самой большой ценностью в бизнесе. Но некоторые лидеры меряют работу исключительно финансовыми, материальными успехами предприятия. На мой взгляд, работа с персоналом важна, потому что, когда персоналу уделяется должное внимание и забота, сотрудники гораздо более мотивированы и работают не только за свою зарплату или за другие материальные вознаграждения, но и для удовольствия. Такой подход повышает эффективность труда достаточно серьезно, развивает корпоративную культуру, делает коллектив более сплоченным, командным.

В этом случае сотрудники могут задержаться, когда это необходимо, без дополнительной оплаты. Могут взять на себя дополнительные функции, если чувствуют, что это ценится и вознаграждается руководством. Мне кажется, персонал — если не правая, то

левая рука директора или собственника. Как сказал один из собственников, с которым я работала: «У моего генерального директора есть правая рука — это директор по продажам, левая рука — главный бухгалтер, а меня он назвал сердцем». Думаю, что это очень точное определение: отдел персонала, департамент по персоналу — это сердце, душа компании, то, что вселяет жизнь в ее работу.

## **УП** Как часто успешный лидер обычно общается с HRD? И сколько он должен общаться в идеале?

— Тоже зависит от мнения лидера на этот счет. Если компания небольшая, то зачастую вопросы решаются сию секунду, в течение 15 минут. В таких бизнесах есть один HR, один собственник — он же директор и руководитель продаж. Тогда лидер будет постоянно советоваться с этими людьми и решать с ними же вопросы по ходу дела. Если структура большая и очень разветвленная, то такое общение происходит реже. На мой взгляд, оно должно происходить в среднем раз в неделю. Если мы имеем в виду директора.

А если мы имеем в виду собственника, который стоит над директором, то такое общение может происходить реже — раз в месяц или в квартал, в зависимости от того, какой установлен порядок отчетности перед высшим

Эксклюзивное интервью для  
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
 Эксклюзивное интервью для  
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
 Эксклюзивное интервью для  
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
 Эксклюзивное интервью для  
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



руководством. Считаю, что минимум раз в неделю должно быть плановое общение — совещание, подведение промежуточных итогов, корректировка работы, чтобы правильно действовать далее.

Мы, как правило, собираемся с руководителем раз в неделю на совещание, чтобы обсудить все пункты и планы работы — что сделано, что откладывается, какие мероприятия или коррективы вносятся в план. Кроме

### **ИП** Какие проблемы HRD не может решать без одобрения лидера бизнеса?

— На самом деле их довольно много. Например, если в компании есть неформальный лидер, который может как плохо, так и хорошо влиять на компанию. Он может плохо влиять на коллектив, но при этом он — ценный сотрудник. Соответственно, с ним нельзя расстаться без одобрения лидера. Точно так же и с руководителями из топов. HR может заметить, что с

## **РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН БЫТЬ КОМПЕТЕНТЕН В ТОМ, ЧТО ДЕЛАЮТ ЕГО ПОДЧИНЕННЫЕ**

того, регулярно общаемся по телефону, по электронной почте — это происходит в течение рабочей недели. Часто рабочие вопросы, которые возникают здесь и сейчас, нельзя отложить в долгий ящик и ждать их решения неделю, в таком случае может состояться внеплановая летучка, на которой могут присутствовать и другие руководители подразделений. Считаю, раз в неделю требуется объемное, плановое совещание, а живое рабочее общение происходит постоянно, по мере необходимости.

топом, руководителем высшего звена происходит что-то не то — он перестал быть эффективным. Попрощаться с ним без одобрения лидера нельзя.

Так же невозможно и принять на работу руководителя высшего звена, топ-уровня без согласования с руководителем. Нельзя изменить штатное расписание без директора, создать или упразднить подразделение, организовать внеплановое мероприятие в рабочее время, ввести в работу регламентирующий документ по компа-





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нии или какой-то процесс, который существенно изменит организацию всей работы предприятия. Это также касается серьезных затратных проектов. И изменение кадровой политики компании не может произойти без одобрения лидера. И в этом плане лидер и HR идут в тандеме — рука об руку в одной упряжке. Таких вопросов довольно много. На самом деле все зависит от полномочий, которыми директор наделяет HRD. Я привела примеры из своего личного опыта взаимодействия.

**УП** HR вырос из отдела кадров (как финансовый — из бухгалтерии), но не пора ли выделить из HR отделы — например, отдел развития талантов и, может быть, какие-то другие?

— По факту это уже происходит — во многих компаниях, помимо отдела персонала, есть отдел подбора персонала, можно даже подбор персонала делить на секции — секция подбора производственного персонала, секция подбора «продажников», секция подбора ИТР, отдел обучения. Также традиционно выделяют отдел кадров, который ведет весь кадровый документооборот, отдел нормирования труда и заработной платы, отдел мотивации, корпоративной культуры и т.д. Под каждое HR-направление можно выделить целое мини-подразделение, в котором будут работать специалисты более узкого профиля.

Другое дело, что это происходит в больших компаниях, которые могут себе позволить целый штат, департамент HR. В маленьких компаниях или компаниях среднего уровня таких отделов нет, и чаще всего HR выступает в роли Generalist'a, т.е. один сотрудник сам ведет все направления работы по персоналу. Когда компания становится больше и может позволить себе расширить штат отдела персонала до двух человек, то, как правило, тогда один человек занимается документооборотом, другой — подбором персонала, адаптацией, корпоративной культурой, аттестацией и прочими процессами. А так, в общем и целом, если компания может себе позволить целое подразделение и узконаправленные вещи, то это происходит. И сейчас это можно наблюдать практически на каждом шагу в крупных компаниях.

**УП** Соответствует ли сотрудник должности (от этого во многом зависит успех компании)? Кто и как должен решать этот вопрос?

— Этот вопрос решает и HRD, и руководитель этого сотрудника. Как раз основное решение именно он и принимает. Руководитель должен быть компетентен в том, что делают его подчиненные. Он видит профессиональные характеристики сотрудника. Если говорить о личностных компетенциях, то в этом случае в работу может

включаться также HRD. Исходя из наблюдений, анкетирований, отзывов, получения обратной связи, участия сотрудника в корпоративной жизни, взаимодействия его с коллективом, HR делает выводы о том, соответствует ли человек занимаемой должности и корпоративной культуре компании. В конечном итоге, я думаю, что такое решение принимают совместно руководитель и HRD. Полагаю, также возможно проведение процедуры оценки, которая уже даст более объективный срез по тому или иному сотруднику или подразделению, по его профессиональным компетенциям. И, соответственно, исходя из такого всестороннего анализа можно будет делать объективные выводы о соответствии или несоответствии сотрудника занимаемой должности.

### **Цифровизация компании с новыми сотрудниками или переобучение старых — кто и как должен решать этот вопрос? Почему?**

— На самом деле все зависит от ценности сотрудника. Например, сам сотрудник по себе очень ценный, но не дотягивает во владении современными IT-технологиями. Его имеет смысл обучить и продолжать с ним работать, если важны его опыт и знания.

Молодым сотрудникам легче дается цифровизация, потому что они с младых ногтей с нею выросли. Они

быстрее и легче осваивают цифровые технологии. С другой стороны, у них нет того опыта, который есть у старых сотрудников. Поэтому надо работать и в том, и в другом направлениях. Надо рассматривать ценность сотрудника самого по себе в рамках его профессиональных компетенций. Потому что одна цифровизация ничего не даст. Конечно, мы не имеем в виду специалистов в IT-сфере, у которых, собственно, цифровизация является их работой.

### **Должен ли HRD следить, куда уходят его специалисты и обсуждать это с ГД? (HRD «Моторолы» не сообщил вовремя ГД, что Apple переманивает их технический персонал.)**

— Безусловно, должен. Это, на мой взгляд, постоянно должно происходить. Не всегда сотрудник скажет, куда он уходит и на какую должность. Тут важен вопрос доверия, который возникает между HRD и сотрудником. Если такое доверие есть, велика вероятность, что сотрудник скажет правду, причем заранее. Если люди уходят в одно и то же место, то с этим уже что-то пора делать. Обидно терять обученный персонал, который вышколен под компанию, на которого потрачены деньги, силы, время на его введение в должность и выращивание из него профессионала. Жалко дарить его аналогичной компании. Конечно, следить за перемещениями людей надо. И желательно это пресекать.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Надо делать аналитику, разбираясь, почему сотрудники уходят. Потому что просто так они не уйдут. Значит, что-то не так в компании. Значит, другие работодатели предлагают лучшие условия. Это конкуренция за хорошие ценные кадры. Поэтому обсуждать эти моменты с директором или с

в интересные проекты. Мы всегда отмечали таких людей с руководителями отделов. И старались их вести и выращивать на более высокие должности. Это опять-таки работа в тандеме HRD и руководителей подразделений. Потому что HRD может отследить активность, успешность

## НЕ ВСЕГДА СОТРУДНИК СКАЖЕТ, КУДА ОН УХОДИТ И НА КАКУЮ ДОЛЖНОСТЬ

тем, кто имеет полномочия главного лица в компании, надо на регулярной основе. Это может быть и генеральный директор, и исполнительный директор — в зависимости от структуры компании. Ценный персонал надо стараться удерживать всеми силами.

**УП** Прозябание таланта — кто должен увидеть это и не допускать? И как?

— Из своего опыта скажу: я старалась таланты рассматривать на этапе подбора. Когда я общалась с человеком, я брала его на определенную должность. И старалась отмечать для себя его возможные ступени роста. То есть в кого он может вырасти. Это и общение с сотрудниками, которые себя ярко проявляли, брали на себя больше ответственности, включались

человека по участию в проекте, но его профессиональную компетенцию может оценить в полной мере только его руководитель. Все заинтересованные лица так или иначе должны отслеживать таланты и стараться их выращивать и удерживать. Это общая задача компании.

**УП** Как HRD может стать стратегическим партнером лидера? И что здесь первостепенно: опыт, знания, характер или его личные качества?

— В первую очередь важно одинаковое или схожее видение некоторых основополагающих вопросов — в каком направлении нужно работать с персоналом. У HRD и лидера должны быть одинаковые ценности в компании.



Если HRD будет говорить, что нам важно, чтобы персонал чувствовал себя на работе комфортно, уютно, практически как дома. А директор уверен, что не важно, в каких условиях они тру-

общих целях и представлениях о том, что делать с персоналом и как развивать штат компании дальше, HRD должен быть с директором на одной волне.

## ОБИДНО ТЕРЯТЬ ОБУЧЕННЫЙ ПЕРСОНАЛ, КОТОРЫЙ ВЫШКОЛЕН ПОД КОМПАНИЮ

дятся, главное, чтобы они приносили деньги — это будет история про лебедя, рака и щуку. Самое важное, когда есть полное взаимопонимание и одинаковое видение развития компании и персонала.

А все остальное — качества, характер, знания HRD — это уже прилагается. Если у этих двух людей есть одинаковое понимание важных вопросов, стремления, то опыт, знания HRD будут помогать достичь общих целей. В

\* Надежда Мюганен, руководитель отдела управления персоналом Новоладожского судостроительного завода (представительство в Санкт-Петербурге).

Вопросы задавала Ольга Кошарная

Журнал 2017 г.

2017 г.

Справка о компании: <https://www.nlsz-org.ru/>

Компания занимается производством арматуры для судостроения.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Работа на авось — основная проблема с персоналом в России

*Психологический взгляд в понимании экспертом проблемы необычно высвечивает ее грани. Получение сотрудниками позитивных эмоций от работы он считает важным в процессе управления и достижения эффективности.*



**Дмитрий Рябов**

**директор  
IT-компании «Бюро  
информационных  
технологий»**

**И** Как у вас изучается опыт ЭТ в развитых странах в сравнении с вашим в отрасли?



не изучал подробно зарубежный опыт ЭТ. Мой стиль управления компанией исходил из собственных профес-

выстраиваемая методика работы с группой людей путем создания рабочего коллектива с руководителем-лидером и управленческим активом в лице топ-менеджеров. Передача централизованных требований лидера происходит через актив и гармонично принимается коллективом. Именно так выстраивается работа. Это не является ноу-хау — все достаточно подробно описано в трудах известного педагога А.С. Макаренко, который проводил исследование среди своих подопечных.

## **ЕСЛИ В КОЛЛЕКТИВЕ ЕСТЬ РУКОВОДИТЕЛЬ, НО НЕТ ЛИДЕРА ИЛИ ЛИДЕРОМ ЯВЛЯЕТСЯ НЕ РУКОВОДИТЕЛЬ, ТО КОЛЛЕКТИВ РАЗВАЛИВАЕТСЯ – ИДЕТ ОБСУЖДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ РУКОВОДИТЕЛЯ, ОСПАРИВАНИЕ ИХ СО СТОРОНЫ ЛИДЕРА**

сиональных знаний и опыта. Являясь профессиональным психологом (изучал психологию и педагогику в Московском государственном педагогическом университете им. Ленина), я считаю, что отечественный научный опыт в области изучения личности и отношений человека более чем достаточен для применения в практике управления персоналом. Есть четко

Любой психолог в силу своих профессиональных навыков должен обладать способностью к эмпатии, то есть чувствовать настроение других людей. Это позволяет правильно предугадать конфликтные ситуации в коллективе и нейтрализовать их. Что дают психологические навыки? Они дают возможность руководителю стать лидером. Если в коллективе есть руководитель,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но нет лидера или лидером является не руководитель, то коллектив разваливается — идет обсуждение требований руководителя, оспаривание их со стороны лидера. Если же руководитель выстраивает управление таким образом, что он является лидером, то

способности подчиненных. Иначе задачи могут быть выполнены персоналом некачественно или за рамками поставленных сроков.

Есть такое понятие, как субъектно-объектные и субъектно-субъектные

## РУКОВОДИТЕЛЬ НЕ ДОЛЖЕН СПУСКАТЬ СВОИ ТРЕБОВАНИЯ, НЕ АНАЛИЗИРУЯ ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА И СПОСОБНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

подчинение его требованиям строится не только на должностных обязанностях, но и на уважении и принятии остальными членами коллектива авторитета данного человека. Все это ведет к эффективному труду сотрудников и успеху компании в целом.

**УП** Организация труда — есть ли там ресурсы роста ЭТ?

— У любого человека, будь он профессионален или не профессионален, имеются задатки и способности. Задатки — это те зародыши способностей, которые есть в любом, их нужно только увидеть и развить. О чем это говорит? О том, что руководитель не должен спускать свои требования, не анализируя личностные качества и

отношения в коллективе. Что это значит? Если мы говорим о субъектно-объектном общении: субъектом — источником воздействия — является руководитель, а объектом воздействия — подчиненный. Это значит, что руководитель дает подчиненному задачи, не опираясь на его личностные качества в полном объеме, не происходит профессионального диалога, а лишь односторонние приказы.

Субъектно-субъектные отношения строятся не на воздействии, а на взаимодействии между людьми, когда руководитель очень четко чувствует обратную связь от подчиненного и дифференцирует поручения в зависимости от профессиональных способностей человека и его личностных



качеств. Работа в коллективе должна строиться на профессиональном общении. Когда человек будет ходить на работу, только чтобы зарабатывать деньги, но не получать удовольствия и не стремиться к саморазвитию, эффективного труда не получится. Сотрудник после рабочего дня должен радоваться не только его окончанию, но и результатам, которые он достиг в процессе.

### **И** Если подобрать правильных людей в компанию, насколько можно повысить ЭТ?

— Правильный сотрудник — это тот, кто относится к своей работе с интересом. Человек не должен формально подходить к трудовой деятельности, потому что формализация отношений однозначно приводит к личностному абстрагированию человека от рабочего процесса и работе на автомате. Такой ситуации нужно избегать.

Когда я вижу, что сотрудник не хочет работать, а вынужден работать, в этом случае он мне не нужен. Мне нужны люди, которые хотят работать и получать не только деньги, но и отдачу от своей работы в виде опыта, знаний и положительных эмоций.

На собеседованиях я моделирую воображаемые ситуации из рабочего процесса и наблюдаю, анализирую поведение собеседуемого. Я могу ска-

зать кандидату, что у него нет знаний в каком-то вопросе, но я вижу, что он стремится к решению, используя правильный подход. Поскольку знания в современном мире приобрести нетрудно, трудно их грамотно применить, я отдаю приоритет именно таким людям при приеме на работу — беру того человека, который обладает возможностями найти самостоятельный ответ на вопрос, а не выполнять все бездумно по инструкции.

Если опираться на педагогический опыт: у любого человека есть зона актуального развития и зона ближайшего развития. Зона актуального развития — это знания, которые человек имеет здесь и сейчас. Зона ближайшего развития — это то, к чему он стремится. Мне важно, чтобы у человека в зоне ближайшего развития были те ориентиры, которые совпадают с интересами компании.

### **И** Есть ли на рынке топы, которые могли бы резко повысить ЭТ компании без инвестиций в технику?

— Я считаю, что один из путей оптимизации управления в компании — это привлечение топ-менеджеров, обладающих образованием и профессиональным опытом в психолого-педагогической сфере. Но данные знания не должны быть оторваны от специализированных знаний предмета деятельности компании-нанимателя.





Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Основные причины низкой ЭТ у нас?

— Я не совсем согласен, что в российских компаниях самая низкая эффективность труда. Но в отечественных компаниях есть одна проблема, довольно традиционная для России — это работа на авось. Если выражаться профессиональным языком, то это проблема отсутствия контроля над осуществлением деятельности. Если в компании работа на авось и отсутствие контроля присутствуют на всей вертикали управления, эффективность труда будет сведена к нулю.

Другая проблема отечественных компаний — нежелание специалистов соблюдать регламенты. От этого страдает постоянство качества и срыв сроков проектов. В компании не должно быть отрыва регламентирующих документов от практической деятельности. Они не должны быть созданы только для отчета.

## **УП** Как можно повысить ЭТ с помощью ИТ?

— Современные компьютерные системы позволяют брать на себя значительную часть управления предприятием. Это так называемые ERP-системы. Они организуют эффективное распределение рабочего

времени персонала, постановку задач и контроль их выполнения, формирование отчетности. Т.е. современные системы управления становятся серьезными помощниками управленцев. Но полностью им, я считаю, доверять на данный момент нельзя, так как компьютерные системы работают исключительно в субъектно-объектном ключе и не обладают присущей человеку-управленцу гибкостью в принятии решений и анализу обратной связи от подчиненных.

\* Дмитрий Рябов, директор ИТ-компании «Бюро информационных технологий» (IT- Bureau).

Вопросы задавала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** Компания «Бюро информационных технологий» (IT- Bureau) — российская ИТ-компания, которая работает в сферах ИТ-аутсорсинга, ИТ-аутстаффинга, веб- и графического дизайна, digital-презентаций, программирования. На данный момент в планах расширение компании и сфер деятельности.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

# Кулибины не могут глобально решить вопрос эффективности труда

*Некоторые топы могут  
повышать эффективность  
труда, но найти их и  
договориться с ними  
непросто.*



**Наталья  
Аншина**

**председатель совета  
директоров ГК Oasis**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**УП** Как у вас изучается опыт ЭТ в развитых странах в сравнении с вашим в отрасли?



Мы изучали, смотрели, сравнивали. С одной стороны, хорошо, что российским компаниям есть, куда стремиться. Тем не менее, в нашей стране проблемами повышения эффективности производства занимаются давно.

Мы изучали, смотрели, сравнивали. С одной стороны, хорошо, что российским компаниям есть, куда стремиться. Тем не менее, в нашей стране проблемами повышения эффективности производства занимаются давно.

В первую очередь эффективности труда позволяет добиться хороший персонал, который эффективен за счет своего опыта и замотивированности. Поэтому по эффективности российский бизнес способен не уступать европейским и американским показателям.

**УП** Организация труда — есть ли там ресурсы роста ЭТ?

— Грамотная организация труда — это, безусловно, приоритетное направление развития любой компании. Я думаю, что существует много

## ЗАНИМАЯСЬ ПОИСКАМИ ОПЕРАЦИОННЫХ ДИРЕКТОРОВ, В ЧЕЙ ФУНКЦИОНАЛ КАК РАЗ ВХОДИТ ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ, МЫ ИСПЫТАЛИ ПРОБЛЕМЫ

Многие российские компании в силу профессионализма, опыта сотрудников показывают такие же результаты и даже лучше, чем в других странах. Но я не могу сказать, что у нас сейчас идеально отлажена система управления производством, которой мы с гордостью могли бы делиться со всем миром и считать себя передовыми.

различных направлений в плане ее, организации труда, развития. Это и организация рабочих мест, и грамотное выстраивание функций различных сотрудников, и взаимодействие между нами, и правильное построение управляемой структуры компании, и подбор правильных людей на местах, и их обучение. Организация

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

труда — это набор сводов и правил в компании, направленных на повышение эффективности людей, что в дальнейшем ведет к повышению эффективности компании.

**У** Если подобрать правильных людей в компанию, насколько можно повысить ЭТ?

— «Правильные сотрудники» замотивированы на результат, на работу. Для них эта работа является интересной и с финансовой точки зрения, и с точки

ких людей, которые подходят лидеру и компании с точки зрения своей мотивации, желания работать и развиваться.

**У** Есть ли на рынке топы, которые могли бы резко повысить ЭТ компании без инвестиций в технику?

— Есть. Но, честно говоря, занимаясь поисками операционных директоров, в чей функционал как раз входит повышение эффективности, мы испытали проблемы. Кто-то не

## ОСНОВНОЙ ПРИОРИТЕТ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ — ЭТО АВТОМАТИЗАЦИЯ ВСЕХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

зрения роста. Такие сотрудники могут отдаваться работе по всем своим показателям.

Самое главное для людей — это правильная мотивация. Потому что научить людей не проблема. Наверное, есть области, где на обучение уходят десятилетия. Но на большинстве предприятий практическое обучение, позволяющее сотруднику качественно работать, не занимает более 1-3 месяцев. Изначально надо находить та-

захотел выйти на испытательный срок, с кем-то мы не сошлись в условиях оплаты труда. Честно говоря, технику я никогда не ставила в качестве приоритетного направления инвестиций. Но пыталась внедрить автоматизацию, потому что сложно без этого добиваться эффективности. Организация рабочих мест, привлечение новых сотрудников — все это важно. Если предприятие технически оснащено относительно конкурентов на достойном уровне, то основной

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



приоритет на сегодняшний день — это автоматизация всех бизнес-процессов.

происходит именно за счет желания работать и личной или финансовой мотивированности на результат. Если

## ЭТИ КОМПАНИИ ЭФФЕКТИВНЫ НЕ БЛАГОДАРЯ НОУ-ХАУ, А ЗА СЧЕТ ИДЕАЛЬНО ОТСТРОЕННЫХ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ

### Основные причины низкой ЭТ у нас?

— Думаю, во многом виноват менталитет. Достаточно посмотреть, как работают китайцы, как работают в Восточной Европе — я имею возможность наблюдать за работой наших партнеров. Там более высокая сознательность у людей. Но в целом я считаю, что при грамотном менеджменте и правильной мотивации сотрудников можно добиться той же эффективности труда, что и в Европе.

В России бизнес развивается существенно меньший срок, чем в той же Европе. У нас мало менеджеров, которые умеют успешно управлять и строить бизнес. Но многие руководители умеют правильно мотивировать подчиненных. Я знаю много кейсов, когда эффективность и производительность российского персонала соизмерима с работой людей в других странах. Это

людей правильно замотивировать, то можно ждать таких же результатов, как и в других странах.

### Как можно повысить ЭТ с помощью ИТ?

— Считаю, что ИТ-технологии надо использовать очень серьезно. При этом надо постоянно держать руку на пульсе. Первая наша программа по полной автоматизации всех процессов зашла в тупик. Как только это происходит — надо сразу же менять ИТ-программу. В начале XXI века без автоматизации невозможно говорить об эффективности. Сразу же представляется кустарный труд, а эффективность и кустарный труд плохо между собой корреспондируются. Для эффективности труда в компании должны быть выстроены автоматизированные бизнес-процессы, функция для дальнейшего развития, аналитики с точки



зрения бережливого производства, которое помогло бы полностью избежать потерь и подключить эффективность.

Если подводить итоги по теме эффективности труда, то в России наблюдается серьезный недостаток профессионалов, которые в этой теме работают. Насколько я знаю, у нас их нигде не готовят. Люди, которым эта тема близка, получили опыт эффективного труда на своих предыдущих местах работы. Мне кажется, надо выстраивать систему подготовки операционных директоров, их обучения, программу. Без этого невозможно строить эффективное не только производство, но и эффективные компании.

Многие эффективные управленцы выходят из европейских и американских компаний. Эти компании эффективны не благодаря ноу-хау, а за счет идеально отстроенных бизнес-процессов, которые позволяют достаточно скромным продуктам лидировать на рынке. Я думаю, что тем из наших компаний, которые хотят развиваться, быть динамичными, надо держать курс на эффективность подготовки специ-

алистов. А потом уже подтянуться в плане автоматизации, технологий и ноу-хау. Нужно серьезно изучать индустрию экономичного бережливого производства. На Западе множество компаний разрабатывают решения в плане бережливого производства. А у нас есть отдельные Кулибины, которые пытаются сами сделать что-то в этом направлении.

\* Наталья Аншина, председатель совета директоров ГК Oasis.

Вопросы задавала Ольга Кошарная

Журнал



2017 г.

**Справка о компании:** ГК Oasis — поставщик бизнес-сувениров в России, выпускающий несколько собственных каталогов, и эксклюзивный представитель компании Polyconcept.

Сайт компании <https://www.oasiscatalog.com/>

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



# Бизнес-процессы, а не топы — так надо строить эффективный бизнес

*Эффективность труда в США выше, чем в Европе...  
Почему? Дорогие кадры?  
Потом выжималка?*

*Предприниматели постоянно думают о более эффективной организации труда...*



*Мария Солодар*

директор компании  
**Mariyasolodar.com**

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

**И** Как у вас изучается опыт ЭТ в развитых странах в сравнении с вашим в отрасли?

 Мы изучаем этот опыт активно. Я сама обучалась в Америке, в Азии (в Сингапуре, в Малайзии). Мы равняемся на Америку, изучаем американские технологии, даже делали курс

ков я рассматриваю как предпринимателей.

Я убеждена, что основной фактор влияния на эффективность сотрудников — это мотивация, с одной стороны. С другой стороны — четкие бизнес-процессы, четкое описание конечных ценных продуктов сотрудников и нарезка строгих должностных инструкций, которые понятны. Автоматизированное обучение и KPI в зависимости от этих конечных ценных продуктов. Когда сотрудник рассматривается как предприниматель, все

## КОГДА СОТРУДНИК РАССМАТРИВАЕТСЯ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ, ВСЕ ПОНИМАЮТ СВОЙ КОНЕЧНЫЙ ЦЕННЫЙ ПРОДУКТ

по американским технологиям в плане эффективности KPI сотрудников, построении команды, автоматизации, сокращения человеческого труда и повышения его эффективности за счет вопросов автоматизации. А также изучаем автоматизацию продаж и бизнес-процессов, выстраивание правильных структур. Я считаю эффективным подход Элияху Голдрата — искать «узкие бутылочные горлышки», выстраивать KPI. Всех сотрудни-

понируют свой конечный ценный продукт, заточены на результаты и мотивированы на них.

**И** Организация труда — есть ли там ресурсы роста ЭТ?

— Да, организация труда — это и есть прописывание четких бизнес-процессов, объяснение их сотрудникам. Донесение до них конечного ценного продукта, то есть того ре-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



зультата, который в рамках конечной цели компании должен достигаться каждым. Какой этап, участок работы он готов брать на себя. Какую роль это играет в целом, как он взаимодействует с другими. Все это делается шаблонно, прописывается.

ленности и прописанности алгоритма действий. В то же время, если это отсутствует, приходится привлекать дорогих специалистов, профи — тех, кто сам будет создавать систему. Но не факт, что они будут создавать систему, удобную для собственника.

## МОЖНО НЕ ЗАНИМАТЬСЯ СИСТЕМОЙ, А ПРИВЛЕКАТЬ ЗВЕЗД. И ОНИ БУДУТ ВСЕ КРУТО СТРОИТЬ, НО ЭТО ВЕСЬМА НЕУСТОЙЧИВО И НЕ ОЧЕНЬ МАРЖИНАЛЬНО

Срезается воздух — это те действия, которые увеличивают время от начала процесса до его окончания. То, что не несет денег, что является расходом и «узким бутылочным горлышком» для компании.

### **УП** Если подобрать правильных людей в компанию, насколько можно повысить ЭТ?

— Я уверена, все зависит не столько от правильных людей, сколько от четкого организованного бизнес-процесса. Есть кейсы, где с правильным бизнес-процессом в компанию может войти хоть подросток, хоть человек без образования и выполнять задачи высокого уровня, решать проблемы высокого уровня только за счет четкой опреде-

Топы, яркие компании, звезды, создают систему, как правило, под себя. Компания становится от них зависимой. Они могут уйти, диктовать свои условия, прожимать, плохо влиять на рентабельность бизнеса. Поэтому я за то, чтобы компания и вся система управления строилась на благо собственника.

В таком случае она должна быть максимально человеконезависимой, независимой от звезд — такой, чтобы достигать целей мог кто угодно. И все люди были бы заменимы. А это обеспечивают структура и четкий прописанный бизнес-процесс, его автоматизация, система обучения. И все это подвязано под KPI. Конечно, можно не заниматься системой, а привлекать

звезд. И они будут все круто строить, но это весьма неустойчиво и не очень маргинально.

**ЭИ** Есть ли на рынке топы, которые могли бы резко повысить ЭТ компании без инвестиций в технику?

— Да, опыт взаимодействия с такими топами показал, что система и собственник становятся зависимы от конкретных людей. И эти люди могут

связано с советским прошлым. Я работаю с американскими клиентами и очень многому учусь там. Если у нас человек много работает и много зарабатывает, то это понятно. А если он мало работает, но много зарабатывает — то его осуждают. Не только соседи по квартире, но и соседи по компании, по рынку уверены: «Стопудово ворует!»

В то же время в Америке другой подход. Кадры стоят супердорого, и

## **. НЕ ТОЛЬКО СОСЕДИ ПО КВАРТИРЕ, НО И СОСЕДИ ПО КОМПАНИИ, ПО РЫНКУ УВЕРЕНЫ: «СТОПУДОВО ВОРУЕТ!»**

оборачивать все не в пользу компании. Я — за устойчивость и минимальную зависимость от человеческого фактора. Это то, чему мы учимся в американских компаниях, которые нам нравятся. Это система, в которой можно работать, и где замена человека не несет никакого стресса и особого изменения в движении по стратегии.

**ЭИ** Основные причины низкой ЭТ у нас?

— Отличный вопрос! Он меня очень волнует, и мы его много изучаем. Это

отношение к качеству заработанных денег совсем иное. Качественно заработанные деньги — это деньги, заработанные легко, потому что большим трудом заработать их может любой дурак.

Легко и эффективно — это уже надо умудриться и в Америке. Если человек зарабатывает много, но работает мало — он молодец. А если он работает много и зарабатывает много, то что-то он делает неправильно, лучше бы он время своей семье и своему здоровью уделит. И у нас этот культ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



труда, а также чувства вины и презрения к людям, которые мало работают, культивировались в Советском Союзе. Была другая система. Она была экстенсивной.

Интенсивная система нацелена на эффективность — меньше рабочих часов, но больше результата. Важно — не как много человек работает, а насколько эффективно он работает. В этом смысле есть не только показатели денег и времени. Есть показатель качества заработанных денег, который мы у себя пытаемся культивировать и внедрять. То есть, насколько эти деньги заработаны без человеческого фактора, без маргинальности, без временных затрат.

Поэтому нашу низкую эффективность труда я считаю ментальной. Уверенность в том, что работать надо много, нацеленность на процесс, а не на результат. Отсутствие категорий эффективности и качества денег.

## **УП** Как можно повысить ЭТ с помощью ИТ?

— ИТ — это скорее инструмент автоматизации. ИТ должен стать интеллектуальным продуктом, с помощью которого труд автоматизируется и его эффективность повышается. Поэтому в проявлениях, как это видит работодатель и как это видит сотрудник — это ИТ. Но за ним лежит CRM-ка, 1С. Но за этим должен лежать интеллектуальный процесс оцифровки бизнес-процесса. За этим стоит большая интеллектуальная работа, и в этом смысл.

Я верю, что эта интеллектуальная работа становится активом, она загоняется в айтишную оболочку. И это действительно повышает эффективность труда и эффективность компании в целом.

\* Мария Солодар, предприниматель, директор компании Mariyasolodar.com.

Вопросы задавала Ольга Кошарная

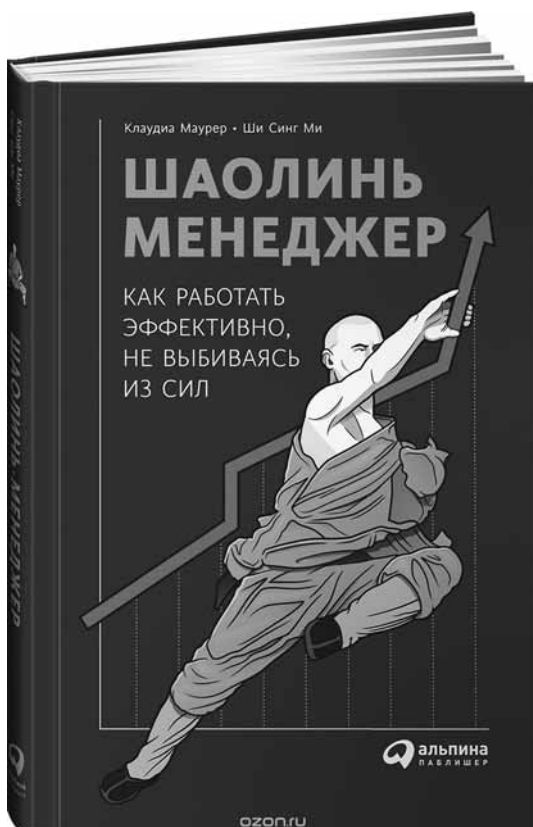
Журнал



2017 г.

Клаудиа Маурер, Синг Ми Ши

# Шаолинь-менеджер. Как работать эффективно, не выбиваясь из сил



## ДИСЦИПЛИНА

**НЕ НАПРЯГАЙТЕСЬ ПО  
КАЖДОМУ ПОВОДУ, А ТОЛЬКО  
ТОГДА, КОГДА НУЖНО.**

### Прилежание или самоотдача?

Кунг-фу переводится как «тяжелая работа». Однако мастера Шаолиня не говорят о напряжении ради результатов. Их цель — достичь подлинного мастерства с помощью непрерывного труда. Дисциплина помогает им проявлять свои внутренние качества и силу. Что вы понимаете под дисциплиной? Прилежание

в том, чем вы занимаетесь? Или самоотдача в том, как вы этим занимаетесь? Делаете ли вы это для себя? Или скорее для других?

Мастера Шаолиня заняты не урожаем, а уходом за садом. Если при вскапывании почвы, посевах и выращивании, поливе и прополке ты целиком и полностью отдаешься процессу и находишься

в гармонии с собой, тогда получается, что сад цветет как бы сам по себе, естественным путем. Существует красивое выражение: «Трава не растет быстрее, если ее тянут». Эта форма контроля является иллюзией. Тот, кто концентрируется только на урожае, не работает с усердием и радостью и лишает этим самым себя удовольствия и хороших результатов. Внутренняя дисциплина питается самоотдачей делу, а не одним только прилежанием. Таким образом, мы не позволим многообразию задач сбить нас с толку, а сфокусируемся на главном.

Дисциплина дается легко, если человек страстно увлечен делом.

Только тогда она обладает двигающей и поддерживающей энергией, ко-

торая приносит нам радость уже на пути к цели. Ведь согласно концепции Шаолинь не настолько важно прийти к цели, сколько наслаждаться дорогой к ней и каждый день работать над собой. Дисциплина в принципе делает возможным это путешествие. Кто постоянно совершенствуется, однажды станет лучшим из тех, кем может быть.

## **ДИСЦИПЛИНА ПОМОГАЕТ ИМ ПРОЯВЛЯТЬ СВОИ ВНУТРЕННИЕ КАЧЕСТВА И СИЛУ**

Многие люди считают себя слишком или, наоборот, недостаточно дисциплинированными. Одно не лучше другого, поскольку оба варианта происходят от уверенности в необходимости что-то отдавать, потому что другие этого требуют. Следовательно, любое действие подпитывается не тем, что необходимо на данный момент, а ожиданиями. Они часто давят на нас так сильно, что дисциплина становится каторгой, поскольку мы ищем оценку наших действий и признание вовне. Мы сами предоставляем другим людям право судить о наших результатах. Это создает внутренний дисбаланс, поскольку оправдания или борьба с критикой стоят невероятной траты энергии, которую можно было бы применить лучше и рациональнее. Что



кажется в перспективе более болезненным: ощущать себя несостоятельным и быть недовольным? Или решиться на перемены?

Чтобы достичь истинного мастерства, мастер Шаолиня непрерывно тренируется и дисциплинирует себя только ради себя самого. Он берет от своего учителя все, чему можно научиться, и упражняется. В результате такой подход к работе автоматически перестает ощущаться как дисциплина, хотя по сути это она и есть. Во время боя мастер Шаолиня не думает о напряжении или неудобстве, даже если знает, что вечером будет валиться с ног от усталости. Дисциплина означает: «Делать. Делать. Делать. Учиться. Учиться. Учиться. Упражняться».

«Упражняться. Упражняться. Делать. Делать. Делать. Изучать новое. Изучать новое. Изучать новое...» И все это, чтобы самосовершенствоваться. Он просто знает, что делает правильно, и день ото дня становится лучше. А вы сможете понять это состояние по ностальгии, которую испытаете в отсутствие дела, которому посвятили долгое время.

*Ключом ко всему является терпение.*

*Птенец появляется из яйца, если его высиживать,*

*а не разбивать.*

*Китайская мудрость*

Если вы делаете все правильно, то не будете испытывать напряжения во время тренировочного процесса. Тогда весь ваш организм — ваши мысли, ваши чувства, каждая клетка вашего тела — ока-

зывается запрограммированным на действие. И так вы сможете увидеть свой прогресс.

*Практическое задание. Тест кунг-фу*

С сегодняшнего дня ежедневно проверяйте мотивы вашей дисциплинированности вопросом:

В чем я хочу достичь мастерства сегодня?

### **Сила или бессилие — вопрос дисциплины**

Ложная дисциплина ведет к бессмысленной борьбе, поскольку мы с неохотой выполняем одну задачу за другой. Как только один враг побежден, нас уже подстерегает другой. Либо прошлое тянет нас назад, потому что мы чего-то не достигли. Или будущее пугает нас, поскольку мы непрерывно думаем о том, какие обязанности нам предстоит еще выполнить. Таким образом, мы не рационально используем нашу драгоценную энергию, а растрачиваем ее понапрасну, чтобы противостоять незримому противнику по имени напряжение. В результате перфекционизм, комплексы и сомнения в себе, несговорчивость, зависть к тем, кто с легкостью преуспевает, поиск виноватых и неконтролируемая агрессия, конфликты и так далее. Зачем всё это? Этот бой против себя самого вы можете только проиграть, поскольку вы не только не отдаетесь делу полностью, но вам оно даже не нравится.



Правильная дисциплина дает вам только приятные ощущения. Мы внимательно выбираем для себя одно задание за другим, наш разум сосредоточен, освобождается пространство для развития. В результате удовлетворенность, потоковое состояние<sup>1</sup>, хорошие показатели, уравновешенность, уверенность в себе, хорошие отношения, победы и так далее.

бы работа была уже сделана!»?

- Ожидаете ли вы, чтобы лучше бы кто-то другой взял на себя неприятное задание вместо вас? Или приступаете к своей работе немедленно?

- В каких ситуациях у вас возникает чувство, что вы работаете на износ или впустую?

- В какие моменты вопрос дисциплины не встает вообще?

## ЕСЛИ ВЫ ДЕЛАЕТЕ ВСЕ ПРАВИЛЬНО, ТО НЕ БУДЕТЕ ИСПЫТЫВАТЬ НАПРЯЖЕНИЯ ВО ВРЕМЯ ТРЕНИРОВОЧНОГО ПРОЦЕССА

*Практическое задание.*

*Правильно действовать — вопрос правильной дисциплины*

Пересмотрите свое отношение к дисциплине. Пожалуйста, имейте в виду, что откровенность ваших ответов определяет уровень вашей сознательности. Только если вы действительно продумали каждый ответ и отвечаете за свои слова, ваш ответ будет правдивым. В противном случае вы только растратите попусту драгоценную энергию.

- Как часто вы думаете на работе «Ах, скорее бы всё уже закончилось!», «Вот

- Какие цели, которые вы себе ставите, вы считаете чрезмерными?

- Какие задачи вызывают у вас мысль «Я это не смогу!»?

- Как вы реагируете, когда работа начинает на вас давить?

- Что вы видите на пути к цели: камни преткновения или положительный опыт?

- Что должно произойти, чтобы вы смогли организованно и мужественно взяться за трудные задачи или поставить перед собой завышенные цели?

- Что может вас отвлечь от выполнения важного задания, для которого требуется строгая дисциплина?

- Сколько энергии и дисциплины вам

<sup>1</sup> Состояние, когда человек полностью включен в процесс, которым занимается





требуется, чтобы оправдывать ожидания окружающих?

- Почему вам доставляет радость завершить какое-то большое дело или вычеркнуть пункт из списка задач?

- Что напрягает вас больше: то, что вы еще не сделали, или то, что вы делаете прямо сейчас?

- Что вы наблюдаете, когда видите себя в процессе борьбы с дисциплиной?

- Что вы могли бы изменить, чтобы приступить к работе с вдохновением и рвением?

- Как вы можете сделать свой рабочий процесс радостнее и полезнее для здоровья, чтобы не отвлекаться от него?

Боевые тренировки являются важным аспектом учебного процесса монаха Шаолиня, необходимым для развития правильного отношения к дисциплине. Занимаясь упражнениями с большой страстью и упорством, монахи-бойцы учатся не сдаваться, несмотря на все напряжение и внутренние протесты. Со временем развивается естественная дисциплина, которая делает ненужными любые бои: ни против других, ни против самих себя. Ложная дисциплина, напротив, ведет к бессмысленной борьбе, поскольку позволяет силе или бессилию завладеть человеком, что в обоих случаях приводит к чувству неполноценности. Мы боремся против «врага», потому что он заставляет нас почувствовать минимальную собственную несостоятельность. В этой борьбе мы пытаемся убедить его в обратном. Поэтому такая борьба безна-

дежна, так как мы не контролируем свои эмоции. Дисциплина как решительность делает нас стойкими и собранными.

Пока дисциплина будет основываться на страхе, тревоге или неуверенности, будет перевешивать импульсивный и иррациональный образ действий. Такие чувства подобны горячему камню, который мы вынимаем из огня и кидаем в нашего противника: первыми, кто обжигается, становимся мы сами.

Для мастеров Шаолиня не так важно самому одолеть противника и одержать победу — это стоит на самом последнем месте. Они сражаются, чтобы защитить себя, избежать ран или одержать общую победу. Таким образом, тема дисциплины поднята у них на высший уровень, поскольку они всегда ищут смысл и благородные мотивы в своих действиях. Это философия воина.

Благородный воин определяет свои мотивы как можно раньше и в идеале заканчивает противостояние еще до того, как начнется бой. Он не покоряется силе противника, которого вообще не хочет победить. Он использует свою силу и дисциплину, чтобы понять собственный образ мыслей и изменить его. Высшее искусство состоит в том, чтобы закончить бой до его начала. Это относится как к борьбе с другими, так и к внутренним разногласиям с самим собой. Многие люди не умеют вести бой с самим собой, поэтому они не знают своих возможностей. Ведь тот, кто не знает своей силы, чувствует себя слабым



и неуверенным в себе. В результате он направляет свое внимание не на себя и свой собственный потенциал, а на мнимые недостатки других людей. Противник, с которым вы сражаетесь, олицетворяет врага внутри вас. Вы боретесь не с ним, а с самим собой.

- Чего вы ожидаете от этой борьбы?
- Какие средства вы используете для борьбы?
- К каким вашим собственным качествам отсылает вас то, чего вы не можете терпеть или даже ненавидите в вашем противнике?

## **БЛАГОРОДНЫЙ ВОИН ОПРЕДЕЛЯЕТ СВОИ МОТИВЫ КАК МОЖНО РАНЬШЕ И В ИДЕАЛЕ ЗАКАНЧИВАЕТ ПРОТИВОСТОЯНИЕ ЕЩЕ ДО ТОГО, КАК НАЧНЕТСЯ БОЙ**

*Практическое задание.*

*Мышление кунг-фу вместо борьбы кунг-фу*

Станьте для себя лучшим спарринг-партнером, чтобы контролировать использование своих сил, вместо того чтобы растрачивать их в бессмысленной борьбе. Изменить свой образ мыслей возможно, только поняв его. Вступите в бой со своим внутренним противником, используя ваши аналитические способности.

Постоянно задавая себе вопросы, вы можете выяснить реальные мотивы негативных или агрессивных мыслительных процессов и заставить себя действовать правильно:

- За что вы боретесь?
- Какие мотивы и импульсы вами руководят?

- Чем вы рискуете ради этой борьбы?
- Какими опасностями она может вам грозить?
- Кем вы хотите быть в этой борьбе?
- Что вы получаете, постоянно находясь в состоянии борьбы?
- Откуда вы знаете, что ваша борьба ведет к желаемому результату?
- Что бы сказали о вашей борьбе люди, которые вами восхищаются?
- Откуда вы знаете, что борьба закончена?
- Какой опыт вы получаете в борьбе?
- Чему вы можете научиться от своего противника?
- Как вы можете завершить бой до его начала?
- Как бы вы посмотрели на то, чтобы больше никогда не бороться?



Чем неувереннее мы себя чувствуем, тем больше мы хотели бы контролировать и тем больше мы боремся. Способы, с помощью которых мы пытаемся скрыть нашу неуверенность, влияют на течение и ожесточенность нашей борьбы. Поэтому проще и здоровее противопоставить себя собственной неуверенности и этим избежать жесткой борьбы, чем расходовать попусту драгоценную энергию на победу в бесперспективной борьбе.

### **Кодекс Ву Де: добродетели правильного поведения**

Все ученики, которые проходят курс обучения при монастыре, должны принимать во внимание так называемый Ву Де. Этот свод правил, название которого складывается из китайских понятий Ву — «борьба» и Де — «добродетель», содержит важнейшие добродетели, которым следуют монахи-воины. Это основа и необходимое условие, чтобы тренироваться и вести бой с чистым сердцем и самоконтролем.

Эти добродетели служат не только мастерам Шаолиня, но и всем нам во всех областях профессиональной и личной жизни для того, чтобы совершенствоваться и облагораживать наше существование. Все, кто исповедует добродетели Шаолиня, чисты сердцем, поскольку они трудятся не только для себя, но и для других.

Словарь Duden определяет добродетель как свойство, качество и силу и ставит в один ряд с такими моральными аспектами, как порядочность и нравственная чистота. Человек этот термин относит также к внутренним качествам и талантам. Слово «добродетель» происходит от словосочетания «делать добро» и обозначает лучшие качества человека.

Ценности можно внедрить в систему, добродетели нужно культивировать: они как семя, из которого только тогда вырастет растение и появятся прекрасные цветы, если о нем заботиться.

Без добродетелей наши ценности ничего не стоят, поскольку отсутствует целостное понимание того, как эти ценности должны реализовываться. Добродетели хороши тем, что создают для всех людей в обществе единый свод правил и объединяет духовно.

Добродетели Ву Де делятся на две категории: те, присутствие которых мы ожидаем увидеть у человека, и те, которым он обучается. Учитель наблюдает за потенциальными учениками в тренировочных школах и при посещении монастыря и отбирает тех, кто уже обладает ожидаемыми добродетелями и тем самым имеет наилучшие предпосылки для достижения настоящего мастерства.

#### *Ожидаемые добродетели*

— Сочувствие: проявлять искреннее участие и заботу о других людях и благожелательно принимать их потребности.

— Самообладание: самодисциплина и



самообладание являются неперенными условиями для того, чтобы избежать ненужных конфликтов.

— **Скромность:** глубокая уверенность в себе, позволяющая сопротивляться соблазнам эго.

— **Страсть:** охотно познавать новое на долгом пути саморазвития, действовать и быть стойкими.

*Добродетели, которыми предстоит овладеть*

— **Уважение:** по отношению к самому себе, противнику, бою и тому уроку, который он преподносит.

— **Смирение:** чтобы осознать этот опыт и принять его независимо от результата.

— **Порядочность:** чтобы оставаться искренним и безупречным, прежде всего в трудных ситуациях.

— **Доверие:** к себе самому и учителю, а также к тем урокам, которые уже преподнесены и которые только предстоит получить.

— **Благодарность:** за возможность получать и применять знания.

— **Сила воли:** чтобы развивать выносливость под девизом «Семь раз упасть, восемь раз подняться».

— **Терпение:** чтобы правильно понять то, чему учат боевые искусства.

— **Мужество:** чтобы бросать и принимать вызовы с открытой душой и чистым сердцем.

Можно сказать, жизнь — это школа кунг-фу. Если вы не осознаете суть добродетелей, дисциплина будет утоми-

тельна. Так как ожидания у всех людей различны, то конфликты уже запрограммированы — как в профессиональной, так и в личной жизни. Борьба часто начинается уже тогда, когда тот, кто задает ценности и оценивает других по ним, сам не живет в соответствии с ними. Тот, кто живет добродетельно, выделяется из толпы, потому что обладает силой духа — и как человек, и как работник.

*Побеждай гнев мягкостью,*

*зло — добром,*

*жадность — щедростью,*

*ложь — правдой.*

*Будда*

Как вы поступаете, когда получаете новое задание? По каким критериям вы выбираете себе место работы? Кодекс Ву Де: добродетели правильного поведения. По каким критериям вы выбираете сотрудника? В соответствии с наклонностями или добродетелями? Или исходя исключительно из умений, производительности или оценок в дипломе? И еще: какой способ действия до сих пор приносил желаемый результат?

Мы судим о людях по их способностям, их знаниям, их производительности и результатам, которые они приносят. При этом мы не учитываем, что способности и знания приобретаются, в то время как производительность и результаты можно повысить только в том случае, если имеются соответствующие склонность и готовность. Они базируются на качествах, которыми обладает



человек, а знания и умения можно выработать. Добродетели составляют свод правил, которым с самого начала руководствуется команда — учитель и ученик или руководитель и сотрудник.

Эпизод из мультипликационного фильма «Кунг-фу панда» прекрасно де-

несмотря на свою внешнюю слабость, панда оказался смелым воином. Как часто у вас внутри «яблок» и «апельсинов» обнаруживаются «персики»?

Вера в добродетели человека сильнее, чем любая дисциплина и контроль. Если вы культивируете добродетели,

## **ПОДЛИННАЯ ДИСЦИПЛИНА – ЭТО ПРЕДАННОСТЬ ТОМУ ДЕЛУ, КОТОРЫМ ВЫ ЗАНЯТЫ В ДАННЫЙ МОМЕНТ, И ТЕМ ЛЮДЯМ, С КЕМ ВЫ ЭТО ДЕЛАЕТЕ**

монстрирует это явление. Мудрая черепаха Угвэй уговаривает мастера Шифу принять к себе в ученики неловкого панду по имени По, чтобы сделать из него Воина Дракона и спасти страну, с помощью таких слов и метафор: «Посмотри на это дерево. Я не могу заставить его цвести, когда мне этого хочется. И оно не принесет плодов раньше положенного срока... Да и что бы ты ни делал, из этой косточки вырастет только персиковое дерево. Даже если ты очень захочешь яблок или апельсинов, на нем будут расти персики».

Своей верой Угвэй пробуждает истинные добродетели в мастере Шифу, чтобы он в свою очередь смог побудить ленивого панду проявить свои добродетели и стать Воином Дракона. Так,

дисциплина устанавливается естественным путем. Когда у вас получается все сделать правильно, то есть наилучшим образом? Когда в вас кто-то верит? Или когда вас контролируют?

Дисциплина — это не прилежание, не скорость, не объем сделанной работы и не способность заставить себя что-либо сделать. Подлинная дисциплина — это преданность тому делу, которым вы заняты в данный момент, и тем людям, с кем вы это делаете. Все остальное стоит вам времени, сил и денег. Работа может быть совершенно напрасной, если не верить в свои собственные добродетели и в добродетели своих сотрудников, то есть не раскрывать и не способствовать развитию этих положительных качеств.





*Быть дисциплинированным — значит помнить о том, чего ты хочешь*

*Дэвид Кэмпбелл, основатель торгового дома Saks Fifth Avenue*

Неприятный момент дисциплины разрешается сам собой, если перестать воспринимать работу как нечто негативное.

вас особенно выражены, а какие еще нуждаются в развитии.

**Добродетель Баллы от 1 до 10 Потенциал для роста**

Сочувствие

Самообладание

Скромность

Страсть

## **ВЕРА В ДОБРОДЕТЕЛИ ЧЕЛОВЕКА СИЛЬНЕЕ, ЧЕМ ЛЮБАЯ ДИСЦИПЛИНА И КОНТРОЛЬ. ЕСЛИ ВЫ КУЛЬТИВИРУЕТЕ ДОБРОДЕТЕЛИ, ДИСЦИПЛИНА УСТАНАВЛИВАЕТСЯ ЕСТЕСТВЕННЫМ ПУТЕМ**

Работа — это поединок, в котором противником являются ваши слабые стороны.

Вы можете отступить или использовать шанс и развить свою силу. Тогда борьба из негатива обернется позитивом. Это как выдох: чувство облегчения во всем, ибо теперь вы «имеете право», а не «должны». Вы можете бороться за ваше дело, вместо того чтобы выступать против чего-либо или кого-либо.

*Практическое задание.*

*Насколько вы добродетельны?*

Оцените в баллах и занесите в шкалу от 1 (низший балл) до 10 (высший балл), какие из приведенных добродетелей у

Уважение

Смирение

Честность

Доверие

Благодарность

Сила воли

Терпение

Мужество

Добродетели могут звучать довольно пафосно, однако при ближайшем рассмотрении и благожелательном отношении они дают вам опору, позволяющую не уйти в штопор негатива или попасться в капкан прилежания. Однако вы ощутите присутствие добродетелей, только если будете внимательны. Оно стоит того.



## ЯСНОСТЬ

### НЕ БРОСАЙТЕСЬ НА ВСЁ ПОДРЯД, ВЫБЕРИТЕ НУЖНОЕ.

**«Святой» и «светский» —  
«каждая медаль имеет две  
стороны»**

Отец с сыном проходили по пыльным улицам одного города по полуденной жаре. Отец сидел на осле, а мальчик вел того под уздцы.

седает на осле как король, в то время как его бедный старый отец идет пешком».

Это больно укололо мальчика, и он просил отца сесть на ослу вместе с ним.

«Вы только посмотрите!» — тотчас послышалась ругань старой женщины. — Живодеры! Бедный осел надрывает спину, а старый и малый бездельники сидят как ни в чем не бывало. Бедное животное!»

Обруганные отец и сын переглянулись, и оба молча сошли на землю.

Не успели они сделать и нескольких шагов, как один человек стал смеяться над ними: «Не будьте глупцами! Зачем

## МУТНАЯ ВОДА СКРЫВАЕТ ДНО. ПРИВЕДИТЕ СВОИ МЫСЛИ И ДЕЙСТВИЯ В СОСТОЯНИЕ ПОКОЯ, И ВЫ БУДЕТЕ ВИДЕТЬ ЯСНО

«Бедный мальчик, — сказал прохожий. — Его короткие ножки пытаются поспеть за шагом ослу. Как можно так безразлично восседать на осле, когда видишь, как мучается маленький ребенок?!»

Отец принял сказанное близко к сердцу, слез за углом и посадил в седло мальчика.

Прошло немного времени, когда послышался голос еще одного прохожего: «Какое бесстыдство. Этот сорванец вос-

выгуливать ослу, ведь он ничего не делает, от него нет никакой пользы, хотя мог бы везти кого-то из вас?»

Отец протянул ослу пучок сена и положил руку на плечо сына.

«Что бы мы ни делали, — сказал он, — всегда найдется кто-то, кто не согласен с этим. Я думаю, нам стоит самим определить, что считать правильным».

Ограниченное восприятие всегда примитивно и вводит нас в заблуждение.



Оно расшатывает и разрушает основанные на стремлении к чему-либо или предубеждениях надежды, которые быстро тают.

Монастырь Шаолинь, к примеру, бесспорно, является противоречивым местом. С одной стороны, он представляет 1500-летнюю древнюю мудрость, с другой стороны — это культурное учреждение. Эти противоречия затрагивают не только само учреждение, но даже традиции и быт. Если рассматривать монастырь поверхностно и только с одной точки зрения, перед глазами возникает образ либо весьма отличный от реальности, либо отражающий только одну ее фрагмент. В этом случае невозможно увидеть богатство культуры, которая возвела боевые искусства и учение о мудрости на высочайший уровень и вдохновила людей по всему миру. Вы не увидите место зарождения дзен и не увидите монахов, которые круглосуточно занимаются в уединении и упорно тренируются. Односторонний взгляд будет сфокусирован только на коммерческом предприятии, круглый год привлекающим туристов со всего света, продающим им билеты на туры или шоу, а также собирающим пожертвования и продающим сувениры из монастыря в многочисленных лавочках.

Все это коммерческий бизнес и одновременно полезное дело, ведь вырученные деньги идут на сохранение храма и финансирование многочисленных проектов по сохранению культуры по всему

миру. Поверхностный взгляд зачастую порождает однобокие фантазии о монастыре Шаолинь. В результате заволаживающий миф блекнет, или светское общество отворачивается от него.

Правда лежит зачастую посередине. Светские аспекты монастырской жизни на удивление гармонично соседствуют со священными традициями: «монахи-управленцы» живут с «монахами-мастерами», развитие бизнеса поддерживает развитие культуры, туристы и хаос с одной стороны, покой и дисциплина — с другой, поверхностность и современный менеджмент наряду с тысячелетней мудростью и традицией.

«Тот, кто чересчур поклоняется святому и избегает светского, или наоборот, тот всегда плывет по реке иллюзий», — учит дзен-пословица. В другой пословице говорится: «Перед просветлением не забудь нарубить дров и принести воды. После просветления не забудь нарубить дров и принести воды».

Что общего у монастыря с современным бизнесом? Монастырь Шаолинь был и остается организацией, работающей «Здесь и Сейчас». Это означает, что здесь исходят из настоящего положения вещей: что необходимо и эффективно на данный момент для того, чтобы развивать «культуру предприятия» на пользу тем, кто хочет сотрудничать. Чтобы найти святость, следует принять светское.

Что бы вы ни думали о своей фирме, своих начальниках или сотрудниках, всегда существует два подхода: свя-



той или светский, хороший или плохой. Решающим фактором является то, насколько ясно вы видите и знаете, куда направлено ваше внимание.

Разочарования охватывают вас как спрут. Они проявляются тогда, когда мы страдаем от несбыточности чего-либо, вместо того чтобы развивать то, что уже

извлечь правильного звучания. Только умеренное натяжение заставляет струну звучать.

Если, к примеру, в своем отделе вы систематически закрываете глаза на проблемы того или иного сотрудника, эти трудности рано или поздно придут и к вам. Это вызовет раздражение и кон-

## **СРЕДИННЫЙ ПУТЬ СОЗДАЕТ ЯСНОСТЬ, ПОСКОЛЬКУ ПОДРАЗУМЕВАЕТ ОСОЗНАНИЕ И АНАЛИЗ ОБЕИХ КРАЙНОСТЕЙ**

существует. Говоря языком рассказанной выше истории: что бы вы подумали, если бы встретили старика и мальчика с ослом?

Чтобы избежать раздражения и сожалений, мастера Шаолиня показывают нам средний путь, который играет главную роль в буддистском учении о достижении просветления: «Следуете средним путем. Если не впадете ни в одну, ни в другую крайность, а будете придерживаться середины, то ясно увидите истинное положение дел».

Срединный путь часто сравнивают со струной музыкального инструмента. Если струна слишком сильно натянута, она может оборваться. Если она недостаточно натянута, из нее не удастся

вликты. Если же вы будете реагировать на проблемы своего сотрудника слишком резко или слишком быстро, возможно, вы лишь попусту растратите его потенциал. Но в чем же состоит срединный путь? Находясь в центре, избегая крайностей, вы можете заняться поиском решения, уместным и целесообразным в данной ситуации в отношении конкретного человека.

Срединный путь создает ясность, поскольку подразумевает осознание и анализ обеих крайностей. Перед просветлением необходим анализ, иначе можно остаться на стадии гипотезы. Для руководителя, так же как и для сотрудника, важно видеть и признавать взгляды и проблемы других людей —



даже если, возможно, вы сами их не разделяете.

Руководитель должен регулярно вспоминать, чем живут рядовые сотрудники. А сотрудник должен иметь представление о том, с какой ответственностью и каким давлением сталкивается в работе его начальник. С помощью открытого, честного и своевременного диалога — без иллюзий! — вы продолжите срединный путь, по которому пойдете вместе со своей командой. Люди, встречавшие на пути старика и мальчика с ослом, могли ведь спросить обоих, почему они ведут себя именно так.

*Практическое задание.*

*Открываем срединный путь*

Если вы хотите найти срединный путь, вам помогут следующие вопросы:

- В каких областях вы понапрасну растрачиваете свою энергию, оставаясь во власти иллюзий?
- Какие радикальные установки приводили вас и других к конфликтам?
- В каких ситуациях вы теряетесь в «светском», не видя «святого»? И, наоборот, в каких ситуациях вы захвачены «святым» и не принимаете «светского»?
- Какие свои черты вы скрываете от других людей?
- Что мешает вам вести открытый и честный диалог с оппонентом в конфликтной ситуации?
- Какие решения вы не хотите принимать?
- Какие границы вы не хотите переходить?

## Законы природы

Чжуан-цзы, китайскому поэту и философу, жившему 2500 лет назад, однажды приснилось, что он бабочка. В своем сне он не подозревал о том, что он человек. Он чувствовал себя настоящей бабочкой. Когда он проснулся, он вновь ощутил себя Чжуан-цзы.

«Теперь я не знаю, человек ли я, которому приснилось, что он бабочка. Или же я бабочка, которой снится, что она человек».

В старые времена монахи медитировали много часов подряд в уединенных диких местах, окружавших монастырь, и наблюдали за природой. При этом они заметили, что животные инстинктивно приспосабливаются к сфере обитания и движутся оптимальным образом. В своей среде они были лучшими из тех, кем могли быть: это касается манеры поведения, расходования энергии, инстинктов, способа передвижения, стратегии охоты, выслеживания добычи, чередования фаз покоя и активности, способности ориентироваться и стилиа борьбы.

Монахи установили множество совпадений с человеком и возможностей перенять у различных животных некоторые особенности поведения и подходы к обращению с энергией.

Различные стили поведения различных животных указали им путь, как использовать в борьбе свои сильные стороны и компенсировать слабые. Не только в Шаолине работают с образа-



ми животных, западный мир также использует поговорки вроде «хитрый, как лиса», «мудрый, как сова», «упрямый, как осел» или «сильный, как медведь». Энергия животных отлично подходит для стрессовых и конфликтных ситуаций. В такие моменты человек очень быстро наталкивается на собственные границы, так как в основном реагирует импульсивно и скатывается к привычной — и не всегда полезной — модели поведения. Как вы ведете себя в крайних ситуациях: агрессивно, крайне возбужденно, стараетесь дистанцироваться, боязливо, пассивно, холодно, непредсказуемо, цинично?

Тот, кто хочет получить ясное представление о своей энергетической схеме поведения, найдет в звериных стилях, практикуемых в Шаолине, полезный инструмент для исследования. В правильно выбранном образе вы будете отлично вооружены на все случаи жизни. Вы идеально приспособитесь под ситуацию и таким образом сможете гибко реагировать на все неожиданно. Кибернетика в этой связи говорит о законе необходимого разнообразия: наибольшую власть в какой-либо системе имеет тот, кто обладает наибольшей гибкостью. Кроме того, лучше понимая «звериную» энергию себя и других, вы можете быстрее и без проблем прийти к консенсусу в конфликтной ситуации.

Если вы постоянно придерживаетесь одной и той же энергетической модели, это может иметь опасные последствия.

В качестве обезьяны вы, к примеру, всегда будете получать результат обезьяны. Поэтому неудивительно, что начальник-змея останется недоволен. Но если обезьяна понимает свойства змеи и наоборот, возникает плодотворный обмен.

Характерные комбинации движений и энергетические состояния животных слиты с приемами кунг-фу, которые оттачивались монахами-бойцами в течение тысячелетий.

Далее мы хотели бы представить вашему вниманию перечень животных и их энергетические состояния.

**ТИГР.** Мужественный, деятельный, способный к нагрузкам, могущественный, самоуверенный, прямолинейный, прямой, сильный, быстрый, спонтанный, напористый, бесстрашный. Агрессивный, жесткий, изнуряющий, импульсивный, властный. Тигр полон энтузиазма и силы, в серьезных случаях он сражается всеми способами.

**ОРЕЛ.** Самоуверенный, чуткий, дальновидный, быстрый, точный, рациональный, знающий, аккуратный, внимательный, обладающий быстрой реакцией. Выжидательный, дистанцированный, негибкий, придирчивый, дикий, пугающий. Орел — чуткий наблюдатель, готовый нанести удар быстро и точно.

**ЗМЕЯ.** Чуткий, терпеливый, осторожный, гибкий, эластичный, целеустремленный, спокойный. Нерешительный, робкий, пугливый, непредсказуемый, гипнотизирующий, сбивающий с толку,





быстро атакующий. Змея спокойна и терпелива, а в нападении прямо линейна и непредсказуема.

**ЛЕОПАРД.** Быстрый, выносливый, скоординированный, сильный, эластичный, гибкий, ловкий, мощный. Беспокойный, возбужденный, поспешный, безвольный, опрометчивый, нерешительный. Леопард занимает агрессивную оборонительную позицию, в схватке действует молниеносно, двигается мощными прыжками.

**ОБЕЗЬЯНА.** Подвижный, способный к нагрузкам, быстрый, дружелюбный, сильный, владеющий акробатикой, спонтанный, шутливый, многосторонний, находчивый. Нервный, увлекающийся, легко отвлекаемый, уврачивающийся, нерешительный, дерзкий, эмоциональный, непредсказуемый. Обезьяна всегда в действии и игре, в конфликтах беспойна и непредсказуема.

**ЖУРАВЛЬ.** Упорный, стойкий, благородный, уравновешенный, наблюдающий, спокойный, стрессоустойчивый, понятный, обладающий быстрой реакцией. Выжидательный, защищающийся, чересчур бдительный, уступчивый, быстрый. Журавль доброжелателен и не дает вывести себя из равновесия; в сложных ситуациях он защищает себя, используя невнимательность своего противника.

**БОГОМОЛ.** Сконцентрированный, непоколебимый, решительный, сдержанный, эффективный, контролируемый. Неэмоциональный, упрямый, инертный, безжалостный, опасный, непонятный,

обманчивый. Решительный и бескомпромиссный богомол отличается целеустремленностью.

**ДРАКОН.** Незаурядный, магический, энергичный, самоуверенный, харизматичный, ловкий, непринужденный, остроумный. Напористый, доминирующий, перфекционист, эгоистичный, дерзкий, обольстительный. Дракон мифическое существо и при этом идеальный пример, поскольку он не существует в реальности; он обладает неисчерпаемой энергией, но часто кажется заносчивым.

Образы животных помогают в повседневной жизни улучшить управление энергиями. С их помощью вы можете составить представление о собственных границах и активизировать необычные энергии, к примеру, в процессе внедрения изменений, новых стратегических проектах, сложных переговорах или конфликтах интересов. Тот, кто понимает свою энергию, может оптимально ею управлять, отходить от привычных моделей и достигать самых амбициозных целей.

Это позволяет правильно распределить ресурсы в работе и избежать негативных последствий.

Тот, кто пытается самореализоваться, используя один и тот же энергетический подход, рано или поздно столкнется с пределом своей стрессоустойчивости и будет работать на износ. Достаточно же использовать правильный энергетический подход в каждой конкретной ситуации.



*Практическое задание.*

*«Инструкция к выживанию»*

С помощью качеств животных можно проверить, являются ли ваши энергии целенаправленными или нет и есть ли смысл менять свою энергетическую модель поведения.

**Ваша энергия говорит  
больше, чем ваши слова**

Буддисты говорят: «Наш разум определяет наше восприятие». А восприятие зиждется на энергии. Она формирует и определяет нас, наше окружение, наши

**ТОТ, КТО ПОНИМАЕТ СВОЮ ЭНЕРГИЮ, МОЖЕТ  
ОПТИМАЛЬНО ЕЮ УПРАВЛЯТЬ, ОТХОДИТЬ ОТ  
ПРИВЫЧНЫХ МОДЕЛЕЙ И ДОСТИГАТЬ САМЫХ  
АМБИЦИОЗНЫХ ЦЕЛЕЙ**

- Какое качество наиболее выражено у вас? Какое бы вы хотели, чтобы было более выраженным?

- Какие качества вы больше всего используете в жизни?

- Какого качества вы избегаете? По какой причине?

- Какого качества вы не терпите в себе или других людях? И почему?

- Какие качества вы могли бы использовать в критических ситуациях для достижения цели или получения выгоды?

Чтобы расширить пространство для раскрытия своего энергетического потенциала и сравнить самовосприятие с восприятием вас со стороны, вы можете попросить других людей оценить ваши «звериные» качества.

взаимосвязи и наше общение. Если в офисе у коллеги или начальника с утра плохое настроение, стресс или же он рассержен, негативную энергию можно ощутить сразу же — даже если тот не скажет ни слова. Тело, разум и дух этого человека посылают энергетические сигналы, которые для всех однозначны, даже если об этом не говорят. Это может быть выражение лица, учащенное дыхание или вздохи, постукивание пальцами, подергивание ногой или суровый взгляд, но и даже скверное настроение само по себе, ведь энергия взаимодействует на значительно более глубоком уровне, чем язык тела. Если вы внимательны, то по тому, как деревенеет или напрягается ваше тело, вы и сами може-



те уловить, когда находитесь на неправильной волне.

Для успешного взаимодействия важно понимать, какие послания мы отправляем во внешний мир, даже если мы ничего не говорим или не делаем, и какие сигналы мы принимаем, даже если

— Если вы уважительно и сердечно настроены по отношению к своему собеседнику, он всегда это почувствует. Это относится и к случаям, когда вы настроены негативно.

— Холодные слова понижают уровень энергии, теплые повышают его. Догова-

## **ЕСЛИ ВЫ ЗНАЕТЕ И ПРАВИЛЬНО ПРИМЕНЯЕТЕ ВАШУ ЭНЕРГИЮ, ТО МОЖЕТЕ ЭКОНОМИТЬ НА СЛОВАХ**

видим и слышим совсем другое. Ваша энергия не только раскрывает истину, скрытую за вашими словами, но иногда делает ненужной саму речь.

Если вы знаете и правильно применяете вашу энергию, то можете экономить на словах.

Важнейшие аспекты, касающиеся энергетической коммуникации:

— Ваши мысли определяют качество вашей энергии.

— Энергия ощутима по тому, как быстро движется работа.

— Окружение чувствует, что вы думаете, даже если вы ничего не говорите.

— То, что вы хотите скрыть, заметно на энергетическом уровне.

— С помощью энергии вы можете формировать мнение окружающих о вас.

— С помощью спокойного и регулярного дыхания можно гармонизировать вашу энергию.

риваться всегда лучше на теплой волне, чем на холодной!

— Убедительно действуют не только верные аргументы, но и правильный энергетический посыл.

— Энергия улучшается, если вы готовы учиться чему-либо у других, и ухудшается, если вы всегда хотите быть правым.

— Чем вы более открыты в общении с другими людьми, тем мощнее энергетический поток.

— Скрытые агрессии, страхи, подозрения или сомнения в себе понижают уровень энергии. Благожелательность, поддержка, доверие и саморазвитие повышают его.

— Манипулирование ощущается другими людьми на энергетическом уровне как неприятное чувство.

— Сила убеждения создает энергетическую основу, отталкиваясь от которой можно вместе двигаться вперед.



Энергетическая коммуникация — это суперспособность, которой обладает каждый из нас. Многие этого не осознают и поэтому не могут пользоваться такой способностью или скрывают ее. Чтобы быть успешным в профессии в течение длительного времени, очень важно понимать и уметь управлять своей энергетической моделью, а также энергиями сотрудников и коллег. Вы можете раскрыть эту суперспособность, высвободив свои энергетические потоки, то есть сумму позитивных эмоций в совокупности с телом и сознанием в определенном моменте. Эмоционально сдержанный человек, возможно, видит в этом большой вызов. С точки зрения разума это так и есть. Вы не можете так просто взять и стать эмоциональнее или радостнее, чтобы начать развиваться. Но все же существует два простых, действенных способа укрепить ваш дух: посредством дыхания и через глаза. Первое и последнее в жизни человека — это дыхание. Дыхание — это жизнь. Если вы дышите медленно и глубоко, не отвлекаясь, и позволяете себе наслаждаться этим, то вы уже весьма близки к самому себе. Найдите время для своего дыхания!

*Практическое задание.*

*Ощути энергию*

Следующее дыхательное упражнение можно делать везде, в том числе и за рабочим столом. Наибольший эффект достигается, когда при этом вам никто не мешает.

1. Сядьте или встаньте удобно и за-

кройте глаза.

2. Сознательно дышите через нос и ощущайте, как воздух входит через ваши ноздри.

3. Представьте себе, как воздух течет глубоко в вашем животе. Конечно, воздух не может течь в животе, но в то время, когда вы заполняете свои легкие, диафрагма опускается, так что живот немного выпячивается вперед. Чтобы яснее ощутить этот эффект, вы можете положить руки себе на живот.

4. Представьте себе небольшой обогреватель, согревающий воздух в животе. Это тепло, как покрывало, которое вас окутывает.

5. Когда вы достаточно согрелись, выпускайте воздух обратно и выдыхайте через нос. Ощутите, как воздух выходит наружу через ноздри.

Не только культура Шаолиня, но и западный мир считает глаза зеркалом души. Ваш взгляд на энергетическом уровне выражает, что вы думаете или чувствуете, даже если вы молчите и не делаете никаких движений.

В шаолиньских тренировках также важную роль играют глаза. С одной стороны, взгляд вверх, вниз или прямо посылает противнику определенные сигналы. С другой стороны, широко открытые и сияющие глаза являются символом открытости и ясности, в то время как прищуренные глаза или ухмылка выражают закрытость, жесткость, заблуждение или недостаток жизненной силы. Глаза также являются самым простым инструментом для успешной энергетической



коммуникации. Мастера Шаолиня в этой связи различают три различных взгляда.

**Взгляд вниз:** в моменты саморефлексии и концентрации внутри себя такой взгляд способствует мыслительным и эмоциональным процессам. В иных случаях следует избегать взгляда вниз, ибо он свидетельствует, как правило, о низком уровне энергии и ментальной слабости.

**Взгляд наверх:** если вы находитесь в поиске ответов на сложные вопросы или в мыслительном творческом процессе, может быть рекомендован такой взгляд. В иных случаях следует избегать взгляда наверх, поскольку он говорит о снижении энергии и беспокойстве духа.

**Прямой взгляд:** это направление взгляда важно и полезно в большинстве ситуаций, будь то совещание, разговор с сотрудниками, светская беседа или конфликтная ситуация, поскольку глазами вы можете выразить доверие, открытость, гармонию и ясность и этим способствовать приятному общению с людьми.

К тому же прямой взгляд поможет вам ослабить собственные негативные чувства, так как существует связь между движением глаз и вашими мыслительными и эмоциональными моделями поведения. Так, меняя направление взгляда, вы можете оказывать положительное влияние на свою мозговую активность. Как это работает? К примеру, когда вы смотрите вверх, вы посылаете сигнал кортексу (зрительному участку коры головного мозга) генерировать больше

альфа-волн, отвечающих за приятные чувства, и устранять негативные и примитивные мыслительные модели. Просто попробуйте и почувствуйте усиливающий и освобождающий эффект от движений глазами!

*Практическое задание.*

*Поднимаем взгляд и смотрим поверх границ*

Движения глазами можно применять по-разному:

1. При разногласиях или конфликтах вы можете быстро менять свой эмоциональный настрой с помощью движений глазами.

- Прежде всего поймите, куда вы смотрите. Если вы очень эмоционально настроены или чувствуете слабость, вы, скорее всего, будете смотреть вниз.

- Намеренно переведите ваш взгляд на несколько секунд наверх, не двигая головой, и почувствуйте, что изменится.

2. Если негативная ситуация вызывает у вас злость или стресс, вы можете изменить плохие чувства с помощью движений глазами.

Найдите тихое место, где вам никто не помешает, и вспомните негативную ситуацию, с которой вы еще не разобрались. Верните из своего подсознания негативные ощущения и сделайте при этом следующее упражнение:

- 20–30 секунд смотрите наверх, голова при этом остается в прямом положении.

- После этого 20 раз медленно переводите глаза справа налево и обратно.

- Затем 20 раз посмотрите сверху



вниз. Голова при этом остается в прямом положении.

- Если негативные чувства еще сильны, сделайте взглядом восьмерку 15 раз сперва в одну сторону, а затем 15 раз — в противоположную.

- В завершение упражнения посмотрите прямо и прочувствуйте, насколько изменились ваши ощущения. При необходимости можно повторить упражнение целиком.

Если вы находитесь в согласии с самим собой, то общение с вами на энергетическом уровне будет ясным и отчетливым. Тогда будет достаточно и одного слова, а иногда оно и вовсе не потребуется. В народе это называется «понимать друг друга с полуслова». К примеру, тот, кто во время совещания смотрит в сторону, одновременно работая на компьютере, не может настроить контакт с собеседником. С помощью сознательного и целенаправленного управления энергией можно, напротив, создать наилучшие условия для успешной работы — чтобы каждый вовремя делал то, что должен.

Управление энергией является ключом к высокой производительности: людей, которые излучают сильную позитивную энергию, мы часто называем харизматичными. Они могут говорить то же, что и другие, но все же этим людям мы верим больше. Мы скорее прислушиваемся к словам таких людей и следуем за ними охотнее.

Такая форма энергетической коммуникации еще называется авторитетом.

### *Практическое задание.*

#### *13 правил для повышения командного духа*

Усвойте следующие правила для применения в повседневной жизни. Вы даже можете распечатать и повесить их у себя в офисе или в переговорной.

1. Разные характеры могут мирно сотрудничать, пока уважают друг друга, в том числе и на энергетическом уровне.

2. Никто из членов команды не должен отречься от своей истинной природы.

3. Если больше двух членов команды постоянно находятся в ситуации защиты или обороны, то в коллективе не сможет развиваться единый командный дух.

4. Тот, кто чувствует одиночество и несправедливое обращение, угрожает командному духу.

5. Негативная критика, жалость и цинизм понижают уровень энергии в коллективе; признание, соучастие и юмор, напротив, поднимают общий дух.

6. О гармонии в коллективе судят не по тому, что говорят отдельные его члены, а по тому, как они это делают.

7. По положительной или отрицательной энергии команды можно определить, какая эмоция является ведущей в работе: обновляющая сила или страх?

8. Намеренный слом привычных рабочих и поведенческих моделей усиливает командный дух.

9. Отсутствие боязни совершить ошибку повышает производительность труда, готовность к инновациям и таким образом успех команды.





10. Командные ритуалы усиливают ощущение сопричастности коллективу и защищенности — что весьма ценно для корпоративной идентичности.

11. Каждый член команды должен играть роль, которая позволяет ему вносить свой вклад в общее дело. Регулярный обмен ролями создает понимание между сотрудниками и повышает их гибкость.

12. «Соблазняйте» коллег и сотрудников своим видением мира, силой и энергией, не становясь при этом жертвой этого соблазна.

13. Все члены команды (вне зависимости от должности) должны регулярно

получать обратную связь друг от друга — чтобы расти над собой с учетом сторонней критики. Даже учитель учится у своих учеников.

Представьте себе команду, которая действует согласно этим 13 правилам. Работать в ней было бы не просто приятно, но и крайне эффективно, а успех сопровождал бы вас на каждом шагу. Попробуйте применить их в своем коллективе!

Журнал



2017 г.

**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ**


**В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**

**(Безупречная система доставки)**

**[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07**



# 100 самых великих (по версии Forbes)

Посмотрев отклики СМИ на рейтинг, эксперт  дал весьма интересный анализ попадания в список победителей (100 из 400).

Вывод: успехи цивилизации – это труд и творчество самых разных людей...

Павел Кочетков

**31** августа журнал Forbes опубликовал список ста самых влиятельных россиян за последние 100 лет — с 1917 по 2017 год. Проведение рейтинговой оценки было приурочено к 100-летию выхода первого номера журнала.

В Интернете результаты голосования читателей издания не привлекли того внимания, на которое можно было бы рассчитывать. В течение следующих суток информацию распространили 63 интернет-ресурса, что едва ли является выдающимся результатом. Тем не менее список представляет несомненный интерес с точки зрения того, как читательская аудитория Forbes оценивает степень влиятельности и как определяет ресурсы, за счет которых эта влиятельность создается.

В качестве критериев, по которым из более чем 400 человек был составлен конечный список, на заключительном этапе были выбраны международное признание, количество людей, жизнь которых изменилась под влиянием номинантов, и финансовые показатели. Если с измеримыми величинами все более-менее понятно, то измерить число людей, чья

жизнь изменилась, едва ли получится даже приблизительно, не говоря уже о международном признании. Словом, простор для субъективизма в оценках остается весьма широким.

К представителям двух традиционных для издания сфер (бизнес и политика) при составлении списка претендентов эксперты добавили видных деятелей науки, искусства, литературы, спорта, религии.

В итоге для читательского голосования методом экспертной оценки были отобраны 100 кандидатов. Из них нашими современниками оказались 21 человек.

#### **КОГО МОЖНО НАЗВАТЬ «ВЛИЯТЕЛЬНЫМ?»**

(Необходимое отступление)

Влияние традиционно определяется как способность личности оказывать воздействие на поведение других людей, основанная на личных качествах. Наибольшими возможностями в этом отношении обладают, конечно же, политики и бизнесмены. Власть первых основывается большей частью на легитимных (а порой и нелегитимных) механизмах принуждения, власть вторых — на способности к материальному вознаграждению за желаемые образцы поведения. Подобные действия в отношении политиков порождают та-

кие явления, как коррупция и лоббизм. Естественно, общественное сознание может принимать это в качестве нормы или отрицать, что отражается на господствующей системе ценностей.

Однако сама система ценностей формируется не только за счет национальных или групповых традиций, но и под влиянием деятелей культуры — «властителей дум», или, по выражению М. Горького, «инженеров человеческих душ». Сложное взаимодействие политической, элитарной, национальной и этнической культур определяет особенности социально-исторического развития на определенном этапе.

#### **ЧЬЕ ПОПАДАНИЕ В ТОП-100 СТАЛО НОВОСТЬЮ ИНТЕРНЕТА?**

Новостью, как известно, становится событие, которое ожидается, но не является предопределенным.

Первую тройку «самых влиятельных россиян» со значительным отрывом возглавил первый космонавт планеты Юрий Гагарин, за которого проголосовали 52,2 % читателей. Второе место занял Иосиф Сталин, получивший 44,6 % голосов. Только на один процент от генералиссимуса отстал нынешний президент России Владимир Путин — 43,6 %.

Судя по отклику интернет-изданий,

лидеры списка неожиданностью не стали и потому их имена не так часто выносились в заголовки новостей. По мнению редакторов, гораздо больший интерес у читательской аудитории должны были вызвать фамилии тех, кто не вошел даже в первую десятку. Примечательно то, что среди них отсутствуют политические деятели, за исключением, пожалуй, Чубайса, упомянутого в заголовках на порталах НТА-Приволжье и АБН в одном ряду с Путиным и Пугачевой. Подобное ироничное отношение к результатам рейтинга можно увидеть и еще в ряде заголовков.

Лидером «новостного» отклика стал основатель торговой сети «Магнит» Сергей Галицкий, занимающий 18-е место в рейтинге самых богатых бизнесменов России по версии Forbes. Однако он привлек внимание прежде всего как владелец футбольного клуба «Краснодар». В заголовки новостей его фамилия была вынесена 7 раз. Спортивные сайты откликнулись на присутствие в списке Владислава Третьяка (3 раза), Александра Овечкина и Марии Шараповой (по 2 раза), Льва Яшина. Из деятелей искусства четыре раза была упомянута Алла Пугачева, по одному разу — Федор Шаляпин, Александр Барышников и Леонид Гайдай. Несомненным лидером на сайтах деловых изданий неожиданно стал 23-летний программист Виталик Бутерин (кстати, самый молодой из все-

го списка). Кроме него упоминались Алексей Кудрин и Герман Греф.

Таким образом, можно предположить, что на обыденное сознание рядовых россиян деятели политики и бизнесмены не оказывают такого сильного влияния, как на экспертное сообщество, к которому можно отнести и принявших участие в голосовании. Эта дифференциация характерна, как правило, для ситуации относительной социально-экономической стабильности.

Влияние тех, кто обладает реальными властными и экономическими механизмами воздействия на ситуацию, оказывается опосредованным, когда речь идет о сознании обычных людей. Восприимчивость управленческих смыслов зависит от ценностей, разделяемых определенной частью общества.

#### **ПЕРВАЯ ДЕСЯТКА, ИЛИ РЕЙТИНГ FORBES КАК «ЗЕРКАЛО ГРУППОВОГО СОЗНАНИЯ»**

*У нас, как известно, два повода для национальной гордости. Гагарина в космос послали и немцев победили...*

*Новых побед в обозримом будущем не предвидится.*

А. Борисова. Времена года

Это суждение в романе произносит пожилой бывший военный, и его

можно было бы списать на старческое брюзжание, но результаты опроса Forbes удивительным образом звучат в унисон сказанному. Достаточно посмотреть на первую десятку опубликованного списка.

Можно было бы предположить, что заслуги первого космонавта планеты были бы оценены еще более высоко, если бы не узкое понимание самого термина «влияние». Многим памятен общественный резонанс, который вызвало недавнее высказывание певца Юрия Лозы о том, что «Гагарин ничего не делал, он лежал». Доказательством распространенности подобных взглядов является появившийся на сайте «Комсомольской правды» аналогичный комментарий к списку Forbes одного из посетителей.

Любопытен комментарий и самих авторов опроса. Признавая, что Гагарин «один из самых известных людей в мире», они определяют первый полет в космос как «величайшее технологическое и пропагандистское достижение СССР», венчающее «программу по созданию межконтинентальных баллистических ракет». На этом фоне не удивительно соседство космонавта с «советским диктатором» Иосифом Сталиным, который положил начало «глобальному противостоянию коммунизма и западного мира», и Владимиром Путиным, который «у себя на родине, в Сирии и на президентских выборах в

**США... продолжает добиваться всего, чего он хочет».**

Из остальных восьми человек, вошедших в первую десятку, еще четверо связаны с военной темой и напряженным противостоянием двух мировых систем. Ученый-конструктор Сергей Королев, занявший пятую строчку с 34,6 % голосов, известен тем, что «под его руководством был создан ракетно-ядерный щит СССР, разрабатывались первые ракеты дальнего радиуса действия». Маршал Георгий Жуков (7-е место и 31,7 % голосов) «руководил единственными в истории учениями с использованием ядерного оружия». Следом за маршалом расположился Михаил Калашников, конструктор самого распространенного в мире стрелкового оружия и лауреат Сталинской премии. Замкнул список первых десяти «отец» советской водородной бомбы Андрей Сахаров (16,9 %). Он разделил почетное место с Павлом Дуровым, созданная которым социальная сеть «ВКонтакте», по сведениям Forbes, насчитывает более 400 млн пользователей.

Сахарова и Дурова неожиданно сумел опередить набравший 18,7 % обладатель 18-го места в списке мировых миллиардеров Forbes Сергей Брин. К влиятельным россиянам он отнесен по происхождению, поскольку уехал из СССР с родителями, когда ему было пять лет.

Примечателен скромный результат среди политиков Владимира Ленина. Ему отдали свои голоса лишь треть читателей. И еще более примечательна для либерального издания характеристика вождя пролетариата: «под его руководством был разработан государственный план электрификации страны», «был инициатором новой экономической политики, «закрепленное им в Конституции СССР право наций на самоопределение легитимизировало распад Советского Союза».

Из представителей литературы и искусства достойную конкуренцию политикам сумел составить лишь Владимир Высоцкий (35,6 %). Он занял четвертое место сразу за российским президентом. Трудно сказать, получил ли он столь высокую позицию благодаря своему разностороннему творческому дарованию или же, как отмечено в комментарии, «благодаря спорным и остросоциальным темам».

Представляется, что результаты голосования, проведенного журналом Forbes, отражают прежде всего состояние группового сознания его читательской аудитории с характерными для нее либеральными взглядами. В верхнюю часть рейтинга вошли всего три наших современника: один из них всю свою сознательную жизнь провел в Соединенных Штатах, а слухи о будущем отъезде из России второго появляются весьма регулярно. Таким



образом, современность характеризуется наличием лишь одного яркого политического лидера и является лишь продолжением прошлого. Еще одна черта этого сознания — «милитаризованность» и концентрация на противостоянии двух мировых систем.

Вполне возможно, что в таком мировосприятии есть определенная (может быть, даже немалая) доля истины. Однако голосование, предложенное журналом, оказалось подобным психологическому тесту, когда испытуемый в бесформенном пятне видит то, что хочет увидеть. В политике, как известно, в нашей стране разбирается всякий, а вот для того, чтобы оценить влияние на мировую гуманитарную мысль, например, Михаила Бахтина, нужно как минимум его прочитать.

### **А КОГО СЧИТАТЬ РОССИЯНИНОМ? (Вместо заключения)**

Любопытна реакция в соцсети на появление рейтинга ста самых влиятельных россиян со стороны сенатора Алексея Пушкова. Российский поли-

тик задался вопросом, насколько правомерно и корректно использование понятия «россияне» по отношению к большинству претендентов на высокое звание, поскольку это слово начало активно употребляться только в 90-е годы прошлого века благодаря первому президенту России Борису Ельцину. Большая часть пользователей согласилась с тем, что авторы опроса использовали весьма размытое понятие. Правда, со стороны оппонентов тут же появилось возражение: слово вошло в обиход в 20-е годы прошлого века в среде русских эмигрантов первой волны. Так обсуждение вопросов филологии рискует перейти в сферу идеологическую...

Диспут можно, конечно, признать схоластическим, но вот узнать, считает ли себя «россиянином», например, Михаил Барышников, уехавший из СССР в 1974 году, или тот же Сергей Брин, было бы интересно...

Журнал  **УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

2017 г.



общем и целом этот список Forbes меня порадовал намного больше, чем бесконечные рейтинги денежных мешков — отечественных и зарубежных.

Очень здорово, что речь в нем не только о политиках, но и обо всех остальных профессиях. Так намного справедливее. Почему-то в этой связи вспоминается старый советский анекдот: «В будущем будут говорить, что Леонид Брежнев — политический деятель времен Солженицына».

Особо приятно было наконец-то увидеть на первом месте не Сталина с Путиным, а Юрия Гагарина. Именно за него я голосовал, когда некоторое время назад шли опросы, кто самый выдающийся представитель нашей страны (но по итогам «всенародного голосования» каждый раз почему-то получался Иосиф Виссарионович...).

Не обнаружил в списке Бориса Ельцина (или проглядел)? Если его действительно нет, — а Михаил Горбачев точно присутствует, — то это весьма интересно и симптоматично. Вероятно, народ считает ответственным за развал СССР не Михаила Сергеевича, а Бориса Николаевича.

А вот Лев Давидович Троцкий в список попал! Его долгие десятилетия



## Михаил Богданов

**«CONSORT Group»  
руководитель  
компании, эксперт  
по поиску и подбору  
персонала**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

официальная советская пропаганда изничтожала как «врага народа», но наши люди, оказывается, спустя 100 лет откуда-то знают, КТО делал Октябрьскую революцию вместе с Лениным.

Из других «непоняток»: почему в список вошел Никита Михалков, а не его батюшка Сергей? Видимо, подзабыли, что Михалков-отец был великим детским писателем и человеком, трижды переписавшим слова нашего гимна.

Тот факт, что в список вошли Григорий Перельман, Николай Бердяев, Павел Дуров и даже создатель криптовалюты Виталий Бутерин, свидетельствует о высоком уровне общей эрудиции и культуры наших соотечественников. Честно говоря, я ожидал более консервативного результата, а выясняется, что народ у нас достаточно прогрессивен, продвинут и не так уж зашорен, как иногда кажется.

Журнал



2017 г.



**ПРОДЛИТЕ ПОДПИСКУ НА 2-е ПОЛУГОДИЕ  
В АГЕНТСТВЕ «УРАЛ ПРЕСС»**  
(Безупречная система доставки)  
[www.ural-press.ru](http://www.ural-press.ru) / 8-(499)-700-05-07

# Увольняют на раз-два...

*Лента новостей в «Фейсбуке» переполнена размышлениями, воспоминаниями, политическими обзорами – смешными, грубыми или претенциозными...*

*Желание показаться оригинальным, общественно активным, глубокомысленным нередко пагубно сказывается на карьере пользователя социальной сети.*

*Елена Сорокина*



аботодатели больше не скрывают слезки за подчинёнными в виртуальном пространстве, а, наоборот, подчеркивают, что Интернет — такое же общественное место, если не трибуна, с которой непозволительно кричать о недостатках компании или шутить о нелюбимом начальнике.

6 сентября портал uga.ru сообщил об увольнении сотрудника таможни зауральского города Петухово после того, как он опубликовал запись о том, что по два-три месяца не выплачивают зарплату, а начальство пьёт и играет в карты в рабочее время. Крик души таможенника можно понять, однако, с точки зрения руководства, поведение подчинённого можно расценить как нелояльное.

Подобных примеров в мировой практике накопилось немало. Несколько сотрудников авиакомпании Virgin Airlines вынуждены были покинуть своё место работы после того, как обнаружилось, что в «Фейсбуке» они обсуждали, сколько раз заменялись различные детали самолетов, а также, что кабины самолетов кишат тараканами.

В России череда громких увольнений по этой «статье» началась ещё в 2012 г., когда стюардесса Екатерина Соловьёва посмеялась над катастрофой Sukhoi Superjet 100 в Индонезии, добавив, что самолёты, мягко говоря, ненадёжны. Подобная учесь постигла и сотрудницу Сбербанка, которая написала в своём микроблоге в «Твиттере»: «Если на стене мелом написать «Сбербанк», у стены образуется очередь из 30 пенсионерок. Кто пробовал? Работает?».

Нелояльность, как и разглашение коммерческой тайны, — наиболее прозрачный, правомочный повод для увольнения. Однако распрощаться с сотрудником из-за перенесённых в Интернет «разговоров на кухне» невозможно, и это тщательно прикрывается различными юридическими основаниями. Расстанутся либо «по собственному желанию», либо по «соглашению сторон».

Социальная позиция отдельного человека, не совпадающая с принципами компании, может подмочить репутацию организации. Так, 1 сентября стало известно о том, что косметическая компания L’Oreal расторгла контракт с первой трансгендерной моделью Манро Бергдорф (Munroe Bergdorf) из-за расистской записи в «Фейсбуке». В ней активистка заявила, что «все белые люди являются расистами». Публикация не



осталась без внимания пользователей, которые объявили о намерении бойкотировать продукцию компании. Однако подобное происходит не только с лицами, претендующими на статус «звезды».

Профессор социологии Университета г. Тампа (США) Кеннет Сторей (Kenneth Storey) был «освобождён от обязанностей» после того, как опубликовал в «Твиттере» запись о том, что, по его мнению, ураган «Харви» — карма, настигшая жителей Техаса за то, что они способствовали избранию Дональда Трампа президентом. Несмотря на то, что преподаватель почти сразу же удалил пост, местное издание опубликовало снимок экрана, что ещё раз доказывает: напечатанное на клавиатуре не вырубишь и топором.

Оскорбить чувства работодателя может не только неосторожно брошенное слово, но и бездумно опубликованное фото. Наиболее часто отличаются неэтичным поведением, как ни странно, медицинские сотрудники. Селфи на фоне находящихся без сознания больных и даже трупов, дополненные оскорбительными комментариями, — случай далеко не единичный. Однако не только врачи грешат вызывающими оторопь фото. Так, в 2014 г. работники одного из заводов сырной продукции в Омске последовали примеру Клеопатры и приняли молочную ванну. Разуме-

ется, все 11 тонн молока пришлось уничтожить. В итоге предприятие было закрыто по решению суда за нарушение санитарно-эпидемиологических норм.

Несмотря на явно назревшую необходимость обговаривать активность в социальных сетях при заключении трудового договора, по данным портала «Газета.ру», лишь 18 процентов российских работодателей определяют ограничения для сотрудников в виртуальном мире. И если в вопросах дресс-кода и режима рабочего дня руководители идут на уступки, то контроль в виртуальной среде, очевидно, будет становиться только строже. Однако если при отсутствии договорённости сотрудник всё же сочтёт, что увольнение незаконно, то в суде работодателя спасут заранее прописанные принципы компании, где установлено, что организация заботится о своём положительном образе, в том числе в Интернете.

Сотрудникам же, вместо того, чтобы публично жаловаться на коллег, начальство и клиентов, лучше направить свою энергию в мирное русло: расширять круг общения, развивать свою страницу, наполняя её полезной информацией, и оперативно получать комментарии экспертов.



# Памяти Татьяны Ковалёвой

**11** сентября, всего за неделю до своего дня рождения, неожиданно ушла из жизни Татьяна Константиновна Ковалева.



Благодаря высокому профессионализму Татьяны Константиновны многие годы наш журнал был чистым от ошибок и светлым — по безукоризненному литературному языку обработанных ею текстов.

Татьяна Константиновна долго бо-

ролась с тяжелым недугом, общение с авторами и журналистами, по словам ее дочери, давало ей силу и энергию. Ее самоотверженный труд помогал всему коллективу, а об ее скромности ходили легенды.

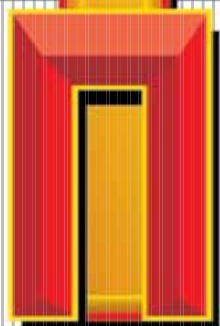
Редакция УП, авторы, партнеры скорбят и выражают искреннее соболезнование ее родным и близким. Мы всегда будем помнить Татьяну Константиновну такой, какой она и была — умной, доброй, настоящим профессионалом и человеком с чистой душой.

Коллектив редакции



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (207)

СЕНТЯБРЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

*Ольга Москалёва*

## После проверки ГИТ

*Ольга Байдина*

## Оплата труда в особых условиях: анализ судебной практики

*Александр Чакински*

## Как уволить «аварийного» водителя

*Татьяна Чиколаенко*

## Споры работников при смене собственника имущества организации

*Артём Ломакин*

## Цифровизация права

*Сергей Слесарев*

## Коммерческая тайна и контроль за работником

*Светлана Малютина*

## Смерть работника на производстве: споры о вине компании в судах

*Светлана Чазарова*

## Главбух «Югры» был «запуган»?



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

сентябрь 2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Чаталия Гластинина*

## **Наследство New: что нового?**

*Зоя Осипова*

## **Право заказчика на возмещение расходов на устранение недостатков в выполненных подрядчиком строительных работах**

*Кирилл Антонов*

## **Новые хитрые схемы повышения цены для заказчика строительства**

*Павел Хлебников*

## **Застройка по новым правилам (анализ новелл Закона № 214-ФЗ)**

*Артём Ломакин*

## **Выселение из общежития по заявлению наймодателя**

*Алина Пloпова*

## **Особенности приобретения жилья на первичном рынке**





*Стратегия Шаолиня — это концепция образа мысли и действия, основанная на сочетании многовековой мудрости Шаолиня и инновационных инструментов коуч-менеджмента. Она состоит из семи навыков, которые мы сформулировали в процессе нашей семинарской работы. С их помощью руководитель сможет найти выход из стрессового капкана к независимому и стабильно успешному стилю управления и работы.*

### *О чем книга*

Что общего может быть у монахов монастыря Шаолинь и современных менеджеров? Ведь предприятие — это не монастырь, а его сотрудники — не монахи. Ответ совсем прост: мастера Шаолиня обладают тысячелетней мудростью, которая может помочь и руководителям компаний действовать взвешенно и разумно. Из книги вы узнаете, как не выискивать ошибки и не расходовать на это лишнюю энергию, а усиливать собственный потенциал и потенциал сотрудников; вы обретете внутреннюю ясность, которая поможет вам отличать важное от неважного, хладнокровно встречать повседневные вызовы и решительно действовать, когда это необходимо.

### *Почему книга достойна прочтения*

Это книга позволит вам изменить себя и свой стиль управления. Вы научитесь последовательно и непрерывно себя совершенствовать. Вы выйдете на принципиально новый уровень сознания своих возможностей, раскроете давно забытые способности и увидите свой скрытый потенциал.

В книге много практических упражнений, которые помогут ввести практику Шаолинь в свою жизнь.

### *Кто автор*

Ши Синг Ми — мастер Шаолинь, монах 32 поколения, головной мастер Европейской ассоциации Шаолинь (SEA), основатель официальных школ Шаолинь в Италии и Швейцарии, директор-представитель монастыря Шаолинь в международных ассоциациях.