

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Верхняя полоса в газете "Росбизнес" – 71852, 70855, 72835

№ 33  
(637)

2021

Главная тема: **SONY: УБЫТКИ И ТРАНСФОРМАЦИЯ**

# SONY



**Мы наблюдаем закат  
электронной SONY  
или восход нового  
онлайн гиганта?**

## Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Немыслимая новость – легендарная SONY трансформировалась в онлайн компанию (регион – Индия), начав выход из провальных убытков последних лет.**

**ИД поговорил о причинах с экспертами...**

*Успехов в бизнесе!  
Главный редактор ИД  
Александр Гончаров*



Главный редактор — Александр Гончаров,  
почта [TR@TOP-PERSONAL.RU](mailto:TR@TOP-PERSONAL.RU)

PR-директор — Надежда Гончарова

Креативное агентство и редакция —  
ИП «Н. Пронина»

Выпускающий редактор — Павел Кочетков

Секретарь по коммуникациям — Алена  
Верещагина, почта: [top-personal2020@mail.ru](mailto:top-personal2020@mail.ru)

Дизайн и верстка — агентство «АртРиль»

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»  
(Генеральный директор — Андрей Чепайкин)

Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол

Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»  
(Генеральный директор — Елена Чечикова)

Главный бухгалтер — Наталья Фомичева

Официальный аудитор — Аудит-Босс  
(Генеральный директор — Олег Буйденко)

Юридическая поддержка — «Тарес»

стр. 29

**Н**ет возможности вести бизнес без людей...

**Н**о при этом я отслеживаю рост собственной стоимости на рынке...

**М**огут ли счастливые компании быть более эффективными, чем несчастливые...



Тахир Базаров

стр. 62

**П**о-прежнему езжу к ключевым клиентам на встречи регулярно...

**Дмитрий Гапоненко,  
СИБИРСКИЙ ГУРМАН**



# Новый деловой журнал **КАПИТАНЫ БИЗНЕСА**

ПЛАНИРУЕТСЯ К ВЫПУСКУ  
В ГОРОДАХ-МИЛЛИОННИКАХ  
И ОБЪЕДИНЕННЫЙ В МОСКВЕ

## **РУБРИКИ:**

-ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ

-НОВЫЕ ЛИЦА КОМПАНИЙ  
И ИХ ОСНОВАТЕЛЕЙ

-ПЕРСПЕКТИВНЫЕ  
СТАРТАПЫ

-ЛИДЕРЫ РЕГИОНОВ

-БИРЮЗОВЫЕ КОМПАНИИ

-РАСТУЩИЕ БИЗНЕСЫ

## **А ТАКЖЕ:**

ИНСТАГРАМ -  
ТОП КАНДИДАТЫ

YOUTUBE КАНАЛ  
С ИНТЕРВЬЮ ЭКСПЕРТОВ

ДЕЛОВОЙ КЛУБ

БИЗНЕС СЕМИНАРЫ

ОДЕЖДА  
ОБУВЬ  
ДЕТСКИЕ  
ТОВАРЫ  
МЕТАЛЛУРГИЯ  
АВИА  
МЕДИЦИНА  
АВТОДИЛЕРЫ  
ОНЛАЙН РИТЕЙЛ  
АГРО  
СТРОИТЕЛЬСТВО  
МЯСО  
РЫБА  
РИТЕЙЛ  
САЙТЫ  
АЙТИ КОМПАНИИ

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

- 5 **Акио Морито и его Сони — что же случилось?** ДИСКУССИЯ  
Кирилл Марин, GBS-Company
- 11 **Старый конь борозды не испортит?** ДИСКУССИЯ  
Игорь Жуковский, бизнес-тренер
- 14 **Последние исследования по взаимосвязи благополучия и вовлеченности сотрудников** ДИСКУССИЯ  
Святослав Альбиро, «Альбиро МКГ»
- 17 **Последние исследования по взаимосвязи благополучия и вовлеченности сотрудников** HR ПРАКТИКА  
Елена Феденкова, Arenadata
- 21 **Тим ШЕЙПЕР — новая профессия или призвание?** ПРОФЕССИЯ  
Тимур Соколов, The Team
- 29 **Нет этой кнопки...** ГУРУ УПРАВЛЕНИЯ  
Тахир Базаров
- 35 **Зачем нужна практическая психология или Пять парадоксов менеджмента** ЭКСПЕРТНЫЕ ДИАЛОГИ  
Александр Крымов  
Тахир Базаров
- 47 **Многие сотрудники не умеют отдыхать. Так помогите им...** КОММЕНТАРИИ  
Артем Денисов, «Генезис»  
Любовь Ермакова (Степанова), Юридическое Агентство Санкт-Петербурга  
Андрей Саунин, Saunin Law Practice  
Самат Шайбаков, «Арбитраж.ру»
- 53 **Многие сотрудники не умеют отдыхать. Так помогите им...** КОММЕНТАРИИ  
Александр Бурчук, «Право» КА ЧР «Низам»  
Андрей Князев, «Князев и партнеры»  
Ольга Кубанцева, «Коблев и партнеры»
- 56 **Многие сотрудники не умеют отдыхать. Так помогите им...** КОММЕНТАРИИ  
Ларри Нгомиракиза, СитиМобил
- 59 **Идей развития компаний много, но мы не успеваем их все обработать** КОММЕНТАРИИ  
Анна Лебедева, Международный Эриксоновский Университет Коучинга  
ТОксана Набок, Train your brain
- 60 **Идей развития компаний много, но мы не успеваем их все обработать** КОММЕНТАРИИ  
Дмитрий Гапоненко, Сибирский Гурман
- 62 **Идей развития компаний много, но мы не успеваем их все обработать** КОММЕНТАРИИ  
Дмитрий Гапоненко, Сибирский Гурман

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

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

Подписано в печать 12.11.2021 г.  
Формат 60х90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленного электронного оригинал-макета в ООО «Белый ветер»  
г. Москва, ул. Щипок, 28

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 >

№ 33  
(637)

Издаётся с 1996 г. 2021 г.

Объединенная редакция

ИД



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

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Дмитрий Жирнов



Дмитрий Карманов



Татьяна Коженикова



Дарья Крячкова



Михаил Молоканов



Марина Олешек



Виктория Петрова



Сергей Пронин

Подписные индексы  
ГК «Урал-Пресс»: 29431, 29622



# Акио Морито и его Сони – что же случилось?

С экспертом беседовал гл. редактор 

А. Гончаров

 Вы как бизнесмен как смотрите на назначение американским президентом нашей землячки, которая окончила московский гос. университет, на пост министра финансов?

 Просто так людей на такие должности не назначают. Если у человека или специалиста хорошие данные в области тех знаний, которые отражают его компетенции или компетентность, то логичным образом ему делается предложение в соответствии с той программой, которую видит наниматель. И не важно, это государство, гос. компания или коммерческая организация. Т. е. если человек пригоден для выбранного вектора дальнейшего действия, то он занимает эту должность по праву на основании конкурса, на основании того взгляда, который есть у человека, где он соответствует той программе, которую требуется выполнять. И я считаю, что даже большой плюс для нас – для России, если наши специалисты, наши ученые и люди занимают достаточно высокие



Кирилл Марин  
GBS-Company

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



посты, которые действительно очень серьезные.

**УП** Как Вы оцениваете кризис, в который попала компания Sony?

— Компания обладала огромным потенциалом, компания обладала и обладает огромными ресурсами. У них высококласная производственная и техническая база. Специалисты технических и инженерных отделов там, действительно, выдающиеся. Они работают на передовой, и все новинки, которые существуют, они знают, как они работают, как их сделать, как их улучшить. На мой взгляд, то, что туда был привлечен специалист с иным взглядом, который расходился с первоначальной ДНК компании, размыло эту ДНК. И те изменения, которые проводились, не согласовались с теми ожиданиями, которые были у потребителя. Т. е. если потребитель от компании ждал того, что воплотил в жизнь Стив Джобс, компания Sony могла абсолютно идентично предложить более высококласный дизайн, более высококласное техническое оснащение гаджетов, и в силу того перечня, что выпускает компания, более адаптирован-

ное под целевую аудиторию, которая ждет изменений. Именно тех изменений, которые потребители хотят видеть от компании Sony.

У меня тоже была электроника Sony. Это были плееры, магнитофоны. И я был безгранично доволен, потому что, действительно, это была очень качественная техника. Но изменения происходят постоянно, непрерывно. И здесь своей стратегией они не попали в тот контур ожидаемых потребительских предпочтений. Здесь нужно было привлекать человека не с MBA, а такого, каким был Стив Джобс, креативным визионером, к примеру.

По большому счету, что дал Джобс? Джобс дал «вкусный» дизайн, очень гармоничные и встраиваемые в визуальное представление потребителей параметры, которыми наделены гаджеты Apple до сих пор. Поэтому это достаточно сильно повлияло на изменение позиций как компании-конкурента Sony, так и самой компании Apple в частности и повлияло на существенный откат Sony за счет того, что они зачем-то пошли путем изменений своей ДНК на масс-маркет.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ **УП** И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

# Старый конь борозды не испортит?

С экспертом беседовал гл. редактор **УП**  
А. Гончаров



Игорь  
Жуковский  
бизнес-тренер

**УП** Было ли для Вас новостью, что Sony уже банкрот?

**И**ет. Почему это должно удивлять? Просто на несколько минут было чувство такого сожаления в том, что так произошло. Потому что продукция Sony высочайшего качества. Их телевизоры даже сейчас стоят хорошие деньги. Даже старые модели телевизоров, которые они выпускали 10-20 лет назад, даже б/у стоят очень хорошие деньги. Но те люди, которые ценят звук, качество, они, конечно, выбирают Sony.

И поэтому было сожаление. А то, что они не справились с сегодняшней цифровизацией – так многие не справляются.

**УП** А для кого-то она мать родная.

— Да, потому что посмотрите, что творится. Давайте даже сравним наш рынок современной популярной музыки. То же самое. У кого-то есть поклонники, предпочтения возрастные. Молодежь так вообще вся в другой истории. Средний класс, так называемые воротнички, там вообще другая история. Сейчас свобода действий, и тот, кто успешен на рынке, конечно, зарабатывает на молодежи, на среднем классе. А вот на старичках-то навряд ли. Потому что старички как раз и обращаются к Sony. И очень жаль, что не будет компании, которая будет делать качественный звук.



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Ваше мнение, что случилось с Sony?

— Там все легко и просто. Они заняли выжидательную позицию и были неправильно ориентированы.

 Но раньше же они были новаторами. Что же случилось?

— Это все из-за того, что топ-менеджмент компании принял неправильное решение не заниматься реконструкцией гибких навыков. Так вот если этим не заниматься, не заниматься развитием, то будущего нет, а будет стагнация. Вот эта стагнация привела к тому, что бренд хороший, замечательный, но развития нет.

 Но по качеству товара они ни от кого не отстают?

— Представьте, если у паровоза отказали тормоза, он же едет очень долго. А тормозов-то нет. Т. е. ситуация простая. Бывает, что руководитель один выстроил систему, отношения, команду построил и пошел куда-то дальше на повышение или перешел на более высокооплачиваемую рабо-

ту. А команда еще работает какое-то время по этим правилам. На тот момент существуют еще какие-то прорывные технологии, но еще чуть-чуть и все.

 А почему убытки?

— А убытки потому, что на самом деле неправильно выстроена экономическая политика. Каждый товар имеет определенную ценность. И если в Европе он стоит 10 долларов, а в Гонконге он стоит 1 доллар – вот вам и результат.

 А почему менеджмент не встряхнется?

— Для многих людей стабильность превыше всего, они живут в семьях, где привычки, отношения и т. д., и они не хотят уходить из этой семьи, хотя любят другого человека. Вот такая же примерная история. И это продолжается годами. Просто Sony не нашла в себе силы, чтобы быть «любимой» и дать возможность кому-то, чтобы ее полюбили, и доживает свой век при старых отношениях и старых

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

С экспертом беседовал гл. редактор   
А. Гончаров



Святослав  
Альбирео  
«Альбирео МКГ»

 Что случилось в датском королевстве?  
Выпуская конкурентную продукцию, Сони несет убытки?

*В* датском королевстве все спокойно, как в Багдаде. Нет, убытки конгломерат не несет. Фразеологизм: Сони умерла, да здравствует Сони – лучше всего описывает то, что случилось в этом японском королевстве.

Некоторые аналитики предвещали корпорации Сони медленное умирание из-за индустриальной модели ведения бизнеса, то есть компания перестала разрабатывать что-то новое, инвестировать в разработки, а сосредоточилась на развитии наиболее прибыльных направлений.

Действительно, в 10-х годах Сони несколько лет работала себе в убыток (экономическим языком говоря, конечно, всем выплачивались зарплаты, премии, проводились закупки, просто у компании падала чистая прибыль), но государственная поддержка позволяла ей оставаться на плаву. Это, вообще, японская модель взаимодействия государства и большого бизнеса. Но последние пять лет Сони показывает рост 51,5%<sup>1</sup>! И завершает постиндустриальный переход. Еще больше сокращений издержек, еще больше увольнений. Сони перешла на капиталистическую модель с человеческой.

Снова перефразирую известную поговорку – что человеку хорошо, то капиталисту смерть. Американская модель бизнеса позволила Сони сохранить капитализацию, отдав рынок электроники.

Теперь Сони сосредоточена не на производстве, а на контенте – игры и сетевые сервисы, музыка, кинопроизводство (аудитория в одной только Индии около ста миллионов), онлайн банк и страховая компания, инвестиции в другие компании. Самый стабильный сегмент производства Сони – это полупроводники, в этом квартале доля компании на рынке фотосенсоров 55%.

Более того, рынок электроники все-таки продолжает приносить Сони 16% прибыли. Сони уходит с рынка электроники, это да, ее доля рынка падает, но Сони не переживает по этому поводу, фокусируясь на виртуальных услугах. То есть Сони умерла как гигант качественной электроники, но продолжает жить и цвести, как конгломерат с тем же названием, но другими целями и другим позиционированием на рынке.

**УП** ПолярOID, Нoкиa тoжe пoгибли имeя лyчшe пaтeнты... Пoчeмy?

— А вот ПолярOID и Нoкиa кaк рaз пoгибли, пoтoмy чтo нe успeли встpoиться в рынoк. Пытaлись рaбoтaть пo стaринкe. Нeдoстaтoчнo имeть лyчшe пaтeнты. Пoлaрoид нe успeл встpoиться в рынoк, нe зaхoтeл пeрeхoдить нa цифрoвыe мoдeли тaк жe, кaк в свoe врeмя сильнo прoигрaл кoнглoмeрaт aмeрикaнскoгo рaдиoрынкa, нe пoвeрив в тeлeвидeниe. А пoтoмy рынoк пoдeлили бeз Пoлaрoидa, кoгдa oн пoпытaлся вoйти нa рынoк, былo ужe пoзднo.

Нoкиa уничтoжил Мaйкрoсoфт, я дyмaю, сoзнaтeльнo Стивeн Элoп, при-

шeдшeй иcпoлнитeльнoм дирeктoрoм из Мaйкрoсoфтa, oстaнoвил рaзрaбoткe сoфтa кoмпaнии и сдeлaл Нoкиa зaвисимым oт Мaйкрoсoфтa, зaстaвив, в кoнцe кoнцoв, прoдaтьсe eй жe зa 7 миллиaрдoв, хoтeя вceгo зa двa гoдa дo этoгo кoмпaния стoилa 222 миллиaрдa.

Мoжнo нaзвaть и причинoй, кoтoрaя привeлa к тaкoмy иcхoдy, нeудaчныe тeхничeскиe рeшeния Нoкиa, нa кoтoрыe кoмпaния пoстaвилa, нe рaссмaтривaя зaпaсныe вaриaнты.

**УП** Лидeр Сoни пoстaрeл?

— Нo вeдь Лeгo вoзрoдить в 75 лeт ee oснoвaтeль смoг нeдaвнo.

У Сoни нeт тeпeрь лидeрa в oбычнoм пoнимaнии, Сoни упрaвляeтсe кyчкoй лидeрoв, дeльцoв, кoтoрыe никaкoй прoблeмы в прoисхoдящeм нe видят. Дa ee и нeт, прoблeмa — этo прeпятствeиe нa пyти к цeли. А y Сoни пyть и цeли сoглaсoвaны.

У кoмпaнии нeт тeх цeлeй, кoтoрыe eй приписывaем мы — тe, ктo пoмнит

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ **УП** И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**



# Последние исследования по взаимосвязи благополучия и вовлеченности сотрудников

IT RECRUITING – HR FORUM 2021 <https://interforums.ru/ithr21/program>

С экспертом беседовал гл. редактор   
А. Гончаров

 Скажите, чем интересна тема конференции, на которой Вы будете выступать?

Темы подбора, мотивации, удержания, лояльности и вовлеченности персонала сейчас актуальны, как никогда. Считаю, что меня пригласили как спикера на конференцию по двум причинам. Первая причина – я уже успешно выступала на конференции в прошлом году. А вторая – меня позвали, потому что я затронула относительно новую тему, касающуюся взаимосвязи ментального благополучия и вовлеченности людей – это новая метрика успеха компании. Многие компании сейчас задумываются о мотивации и удержании сотрудников на удаленке, и как следствие, об увеличении их продуктивности и эффективности. А это не возможно, без внимания к их ментальному благополучию.

Соответственно, последнее исследование Gallup в 2021 году, которое я буду представлять на конференции, – это самые новые тенденции в этих вопросах.



Елена  
Феденкова  
Arenadata

## **Ментальное благополучие** – что под этим имеется в виду?

— Под ментальным благополучием понимается ресурсное состояние человека, в котором он может полностью реализовать свой потенциал, продуктивно работать, вносить вклад в жизнь общества и дальше идти по жизни, несмотря на какие-либо препятствия и стрессы.

Некоторое время назад, про ментальное благополучие было на какое-то время забыто, потому что у многих существовал стереотип «успешного успеха» менеджера. То есть, если человек амбициозен, занимает какую-то высокую должность и много зарабатывает, значит он благополучен. Но это не совсем так, потому что само ментальное благополучие состоит из нескольких составляющих:

Первое – это самопринятие. Это позитивное отношение к себе и к своему прошлому.

Компания не может повлиять на прошлое человека. Но если в штате компании есть корпоративный психолог либо Senior People Partner, то можно не к прошлому обращаться, а помочь человеку выстроить в будущем позитивный путь развития в компании.

Вторая составляющая – это цели в жизни. Важно, чтобы цели в жизни

человека перекликались с целями и стратегией компании. Если нет этой синхронизации, то рано или поздно это заканчивается увольнением сотрудника. Например, на собеседовании многие компании забывают спросить сотрудника про цели в жизни, кроме работы. Условно, человека взяли в стартап, в котором нужно много работать и изучать кучу нового. А у человека в жизни цель найти вторую половинку, и он постоянно разрывается между личным и профессиональным.

Следующая составляющая психологического благополучия – это компетентность. Это ощущение человека, что он сможет справиться с теми требованиями, которые так или иначе перед ним ставит жизнь. И не всегда человек справляется с требованиями жизни.

Сейчас многие компании уходят в тенденцию, что, если мы хотим сделать какой-то крутой продукт, то в нашей компании должны работать счастливые люди. Потому что несчастные люди этого не сделают.

Четвертая составляющая – это личностный рост. Это история про саморазвитие и самореализацию.

Если сотрудники любят свою работу, для них естественно постоянно развиваться в своей области, узнавать что-то новое, принимать вызовы, реализовывать все возможности. Но если чело-

век работает на не любимой работе, он вряд ли сможет полностью реализовать себя.

Пятая составляющая — это позитивные отношения с другими. Это отношения с семьей, с друзьями, когда у человека есть определённый доверенный круг людей, к которым в случае чего он может обратиться, которые и о нем заботятся, и это взаимно. Могу сказать, что за 10 лет работы видела большое количество примеров, если у человека есть проблемы в семье, это так или иначе влияет на продуктивность на работе.

Шестая составляющая — это автономность. Это способность следовать собственным убеждениям. Это составляющая затрагивает в том числе ценности человека. Важно, чтобы жизненные ценности сотрудника и корпоративные ценности компании были синхронизированы.

**УП** Какие вопросы Вы ожидаете от аудитории?

— От аудитории я ожидаю любых вопросов. Но, думаю, что основные вопросы, которые будут задаваться, это про то, кто за этим ментальным благополучием должен следить в компании и как реализовывать программу well-being. Well-being — это программа для работы с внутренним состоянием сотрудников. Просто не во всех IT-

компаниях такая программа в принципе есть на уровне каких-то системных мероприятий для сотрудников.

**УП** Есть разные компании. Есть с культурой, как на шарикоподшипниковом заводе, а есть как атомная станция.

— Сейчас вопрос корпоративной культуры актуален как никогда, так как это мотивация сотрудников на уровне смыслов. Мы работаем на высоко конкурентном рынке IT-специалистов, и, например, на три ведущих фронт-энд разработчика в поиске работы приходится 300 вакансий. И теперь просто перекупить кандидата уже не получается. И компаниям приходится строить корпоративную культуру и реализовывать well-being программы для того, чтобы редкому IT-специалисту было комфортно и хорошо в компании. А так как большинство IT-специалистов интроверты, компании необходим грамотный HR, который чувствует мотивацию, смену настроений, понимает, когда с сотрудником надо поговорить, помочь.

**УП** Многие IT-специалисты весьма специфичные люди. Не так давно была история про кандидата, который выдвинул условие, что он будет приходить на работу с мышкой, которая живет в клетке у него в волосах.

— С такими ярко выраженными личностными особенностями я практи-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



чески не встречалась. Но ко мне на психологические консультации приходят IT-специалисты со следующими темами: перфекционизм, прокрастинация, неумение общаться с людьми, личностные и семейные кризисы. Внутри компании этими вопросами могут заниматься корпоративный психолог или People Partner. Так как повышение вовлеченности сотрудников не может обойтись без внимания к их персональному благополучию. Вовлеченность отражает то, что происходит на работе. Благополучие включает в себя работу и все другие области жизни.

Те компании, в которых будет специалист, отвечающий за ментальное здоровье отдельных людей и команд, будут опережать другие компании. Это сейчас становится более важным, чем социальный пакет: ДМС, фитнес и всякие разные «печеньки», которые IT-специалистам предлагают. Потому что они к этому уже привыкли. Это есть везде, и, если, например, нет ДМС, IT-специалист очень удивится.

Еще есть один момент во взаимосвязи ментального благополучия и вовлеченности: часто сильно вовлеченные в работу сотрудники много работают, у них большая эффективность, но при этом большой риск эмоционального выгорания. И если компания хочет сохранить сотрудника, то ей придется разбираться, почему ее то-

повый специалист выгорел и как ему помочь преодолеть эмоциональное выгорание.

**УП** Сейчас IT-специалистов даже не купишь офисами с бассейном и т. д.?

— Да, не купишь. Если сотрудники не благополучны, то они испытывают такой уровень стресса и тревоги, который приводит к выгоранию несмотря на то, что на работе стоят аквариумы с рыбками, удобные столы, смузи и т. д. Здесь нельзя обойтись без персонального подхода к конкретному сотруднику. На кого-то рыбки положительно повлияют, а для кого-то нужен психолог.

**\*Елена Феденкова,**  
HRBP Arenadata

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для





# Тим ШЕЙПЕР – новая профессия или призвание?

Как рождаются новые профессии?

По разному... Но мы впервые узнали, что их может предложить рынку тренинговая компания в процессе работы с клиентом.

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров

 Вы  
этой профессии? Как Вам  
пришла в голову эта идея?

*М*ы всегда находимся в процессе сотрудничества с нашими партнерами, и когда эти отношения очень хорошо выстраиваются и в них присутствует доверие, то это всегда взаимное развитие.

В одной из задач по трансформации, которые мы решали с компанией Ингосстрах, мы с директором корпоративного университета, Ольгой Леоновец, проводили ряд стратегических сессий для команды.

Когда мы углубились в разработку планов и в понимание того, что сейчас нужно сделать ряд проектов для того, чтобы трансформировать компанию, мы уперлись в то, что с одной стороны ресурсы Корпоративного университета на то время не были такими глобальными, чтобы все тренеры поехали в

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
для подписчиков  и ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

## Нет этой кнопки...

Искрометный и как всегда непредсказуемый Тахир Юсупович и тинро своим прожектором высветил нам новый тренд бизнеса – well being и связанные с ним в один узел процессы

С экспертом беседовал гл.редактор 

А. Гончаров



Тахир Базаров

 Крупные компании повернулись к людям и начали задумываться о Well being или счастье персонала. Зачем? Это реальный поворот или это какая-то игра?

 Когда мы говорим про Well being, то мы прежде всего имеем в виду благополучие. Я не исключаю, что это тренд (назовем его гуманистическим) начинает каким-то образом возникать, хотя и возникает он из чисто прагматических соображений, а вовсе не из каких гуманистических, на мой взгляд. И он связан с прагматикой того, что люди становятся самым непредсказуемым фактором в компании. Нет этой кнопки, на которую хотелось бы нажать.

Нет возможности вести бизнес без людей. Конечно, у некоторых «глаза загорелись» по поводу ИИ, роботов, но я думаю, что люди прекрасно отдают себе отчет, что появление калькулятора или появление компьютера, появление всех этих сетевых ресурсов, которые у нас есть сегодня и мы ими пользуемся, они много чего ускорили, но они не заменили. И становится совершенно очевидным для большинства людей, что человек – это и есть то самое незаменимое звено, а сегодня это даже не звено, а платформа, на которой стоит любая организация. И вдруг выясняется, что переход из 50-х годов прошлого столетия на идею, радикальную для корпоративного управле-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ния, состояла в том, что приоритет дается организации. Какой бы ни был замечательный специалист, организация первична в силу того, что у нее больше

да еще, кроме денег? Что же еще может быть такой внутренней ценностью, которая предлагается каждому сотруднику? И здесь мы находим очень много нового

## НЕТ ВОЗМОЖНОСТИ ВЕСТИ БИЗНЕС БЕЗ ЛЮДЕЙ

возможностей, чем у отдельного, даже гениального сотрудника.

*И вот сегодня, мне кажется, эта парадигма начинает меняться.*

Улица становится с двусторонним движением. Как организации важен сотрудник, точно так же сотруднику важна организация. У сотрудника появилась возможность выбирать. Причем вот этот Well being, его благополучие связано не только с материальным благополучием, это не подвергается сомнению. Понятно, что сегодня все настолько прозрачно, что каждый человек, даже начинающий сотрудник, очень точно знает, сколько стоит его труд или сколько стоит его место. И в этом смысле вопрос материального благополучия становится как бы общим местом.

Понятно, что выше или ниже этого ты не можешь предложить как работодатель. Тогда, в чем дело? Тогда мы сталкиваемся со старым парадоксом – если человек у вас работает только из-за денег, всегда найдется та компания, которая заплатит больше. А что же тог-

по сравнению с тем, что было раньше. Это возможность выбирать. Посмотрите, нематериальная мотивация – она не такая простая вещь, как может показаться.

Причем здесь грамоты и награды? Мы ведь прекрасно понимаем, что грамоты тоже чего-то стоят, их надо где-то напечатать. Все что мы делаем – материально. Вся хитрость в том, что все, чем люди обмениваются друг с другом в корпоративном управлении, всегда материально. Так что же тогда нематериально? А нематериально – это тот выбор, который делает сотрудник. Вы ему на выбор предлагаете оплату фитнеса или оплату обучения иностранному языку. И вот нематериальность состоит в том, что он может выбрать и ему за это ничего не будет.

Дальше все опять материально: мы оплатите работу тренера или преподавателя английского. Но нематериальной была только вот эта часть – человек сделал выбор. Дело даже не в том, о чем мы говорили в начале 90-х, что для людей очень важно принимать участие в управлении или иметь какую-то часть

акций. Это все куда-то ушло. Все прекрасно понимают, что вот эта функция собственности как право владения ничего кроме принятия решений в себе не содержит – я могу принимать решение. Все. А для сотрудников сегодня важно, как я могу принимать решения на своем уровне, какая капитализация произойдет за счет того, что я работаю в вашей

да не выпущу на поле, ты будешь сидеть на скамейке запасных все время, пока ты сам не уйдешь». А второй тренер говорит: «Знаешь, у меня с тобой что-то не складываются отношения, ты будешь играть все 90 минут на поле, пока твоя стоимость не вырастет до такой цифры, по которой я тебя продам другой команде».

## НО ПРИ ЭТОМ Я ОТСЛЕЖИВАЮ РОСТ СОБСТВЕННОЙ СТОИМОСТИ НА РЫНКЕ

компании, т. е. насколько моя стоимость на рынке вырастет. Это парадоксальная вещь.

Т. е. я работаю у вас в компании, абсолютно лоялен вам, но при этом я отслеживаю рост собственной стоимости на рынке. Означает ли это, что я ищу другие места, куда я могу уйти? Совсем нет. Это означает лишь то, что вы должны понимать как работодатель, сколько стоит этот сотрудник. И если он с вами, то это означает, что все идет правильно. Если вдруг он находит другую компанию, которая оценит эту стоимость, то тут как в футболе.

И здесь, если мы уж о футболе заговорили, встречаемся с двумя стратегиями главных тренеров. Если у главного тренера возникла проблема с игроком, то стратегия №1 состоит в том, что он ему говорит: «Знаешь что, я тебя никог-

И это вроде бы одна и та же ситуация, но две разные стратегии. И мне кажется, что вот в этом представлении о самочувствии довольно часто идет разговор о счастье – может ли счастье сотрудников быть целью организации. И могут ли счастливые компании быть более эффективными, чем несчастливые. Мне кажется, это не пустой разговор. Он начался, и мы будем наблюдать. И мне кажется, что в ближайшее время мы увидим интересные результаты.

**УП** Как Вы считаете, как живут топ-менеджеры в частных компаниях?

— За всех очень сложно сказать. Мне кажется, вот это различие высококонтекстной и низкоконтекстной культур, которые рассматриваются в социальной психологии, благодаря автору Эдварду Холлу. Вопрос в чем? Когда мы говорим, что наша культура высококонтекст-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ная, мы имеем в виду, что мы живем не столько в понятийном пространстве, сколько по понятиям. И в этом ничего плохого нет, это не относится к криминальной субкультуре.

Просто многое мы понимаем из того, что видим, наблюдаем, чувствуем. И

шему типу культуры. Отберите людей, у которых разделяемые с нами ценности. Т. е. ничего плохого в этом вроде бы нет. Но сам реальный процесс управления тогда строится исходя из этого взаимного понимания этими людьми друг друга, а не тех нормативов, которые приняты.

## МОГУТ ЛИ СЧАСТЛИВЫЕ КОМПАНИИ БЫТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫМИ, ЧЕМ НЕСЧАСТЛИВЫЕ

когда Эдвард Холл стал об этом говорить, что в рамках высококонтекстной культуры, в основном он восточную культуру относил к этому типу, там происходит очень интересная вещь – я включаюсь в этот контекст через определенный опыт вхождения. У нас это называется «пропиской», обмыть первую зарплату.

Т. е. масса ритуалов, через которые человек воспринимает эту культуру, воспринимает людей, вырабатывает определенный стиль общения. И западные культуры, которые низкоконтекстные, построены совершенно по-другому. У них есть регламенты, у них есть дедлайны, четкие обязательства друг перед другом. При этом, что называется, ничего личного.

У нас очень много личного. Поэтому, когда мы наблюдаем за корпоративным управлением, что тут плохого. Подберите нам людей, которые относятся к на-

Очень часто такое наблюдают. Я думаю, что бизнес-тренеры сталкивались с тем, что в самом начале тренинга с группой топ-менеджеров договариваешься о правилах, они принимают, они даже сами предлагают, сами голосуют, а через 15 минут они их нарушают. Они нарушают, потому что есть какая-то другая целесообразность, которая является более правильной, чем правила, которые мы только что обсудили и согласовали. Решение может пересматриваться – мы же 15 минут назад принимали решение, сейчас же все поменялось. И в этом смысле очень много субъективного, так можно сказать.

Не субъектного, а именно субъективного, т. е. индивидуально интерпретируемого. Притом, что в каждый момент времени мы можем менять правила игры, рамки восприятия. И тем самым мы говорим, что это потому, что мы эластичные, мы меняемся вместе с тем, что тут происходит. И вот такое отноше-

ние к общим нормам – мне кажется, это такая характеристика скорее ментальности нежели корпоративной культуры. И особенно мы это видим, когда компании пытаются внедрять, и некоторые успешно, западные подходы, методы, технологии.

И самое интересно, что мы наблюдаем последние полтора-два года в связи с удаленкой и дистанционным форматом управления, хотя я это изучал вместе с коллегами еще 10 лет назад, потому что понимали, что страна у нас очень большая, хотим мы или не хотим, нам придется дистанционные форматы осваивать. Но я тут обнаружил, что произошла ошибка между высококонтекстной культурой людей, которые собрались вокруг компьютеров по всему миру, и низкоконтекстным подходом самого дистанционного общения.

Лекции невозможно читать в традиционном варианте, потому что там другой контекст. Ты в офлайне, читая лекцию, не то что много воды, как говорят, используешь. Нет. У тебя другая стилистика и другой контекст того, о чем ты говоришь. И дело не в том, что ты непосредственно видишь студентов, а они видят тебя, ты можешь прохаживаться и это тоже влияет на аудиторию. Нет, там нет такой потребности в том, чтобы определить и понять. Там нет потребности очень глубокого погружения в содержание и удержания этого содержания в течение всего этого времени. Мне

коллеги говорили, да я и сам наблюдал, что тот образ офлайн-лекции, который у тебя в голове 2 года назад, и ты приступаешь к лекции в онлайн, то все, что ты планировал сказать за полтора часа лекции, в онлайн произносится за 15 минут. Все. У тебя больше ничего нет. А как же это помещалось в полтора часа в офлайн? И вот задаются коллеги вопросом, мы начинаем это обсуждать, потому что низкоконтекстная культура онлайн предполагает выстраивание этих понятий – быть очень точным в содержании, в разворачивании этого содержания и еще научиться иначе строить интерактивность, когда вот в это взаимодействие с тобой включатся все 50 студентов, сидящие в этой виртуальной аудитории.

Я бы вот на это больше обратил внимание. Движемся ли мы в эту сторону? У меня такое впечатление, что хотим. Т. е. у многих есть такие намерения. Но при этом все прекрасно помнят, что благими намерениями вымощена дорога в ад. Осталось дожидаться каких-то таких серьезных поступков, которые привели бы к формализованному, согласованному и осознаваемому всеми регламенту и правилам взаимодействия в сфере корпоративного управления.

**УП** Вот эта тема субординации, почитания существует в частных компаниях?

— Конечно. Все зависит от типа культуры, которая возвращается в той или

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



иной компании. Если это семейная, то, конечно, чинопочитание первого лица как основателя, как уважаемого человека, безусловно, есть. И от него уже идут лучи славы к тем, которые ближе к телу. И вот те, которые ближе к телу, становятся очень важными фигурами, между которыми может быть и конкуренция за доступ к телу.

Если это бюрократическая организация, то в общем начальник – он и есть начальник. Его надо уважать и выполнять его приказы. Ничего личного.

Начальник рассказывает анекдот – все смеются, кроме одного. К нему поворачиваются и говорят: «Иванов, ты чего не смеешься?» - «А чего мне смеяться, если я завтра увольняюсь?»

Единственное, что каждый старается не то, чтобы достичь общей цели. Каждый старается сделать так, чтобы не подвергнуться какому-нибудь наказанию. Вот и вся моя забота – сделать так, чтобы меня не наказали, и я не остался крайним.

В предпринимательской культуре все немножко по-другому, потому что первое лицо все-таки отличается от всех остальных и тем, что он собственник, он может принимать решения, и тем, что он вообще создал этот бизнес, и за ним есть такой шлейф тайн и секретов, как это у него получилось.

Есть старый анекдот, когда миллиардера просят откровенно рассказать о причинах его успеха. Он отвечает: «Я готов рассказать обо все абсолютно откровенно, только не спрашивайте, как я заработал первый миллион».

Но тут, безусловно, выстраивается нормальная конкуренция внутри. И когда они говорят, что Well being, то они имеют в виду, что все же справедливо – кто первый встал, того и тапки. Все в рамках приличий и договоренностей.

Но для многих то, о чем Вы говорите, такая партнёрская, партиципативная культура является привлекательной. Тогда кто здесь лидер, что за отношения к этому лидеру? Почему он может себе позволить ходить без охраны, ходить без «короны», в чем тут дело. Потому что он драматург. Все остальные актеры. И он ведет себя драматургически, он может любую роль из этих сыграть. Он может показать, как она играется. И самое важное, что он кайфует от того, что спектакль происходит. Он кайфует не от того, что ему аплодируют, это пройденный этап. Он кайфует от того, что show must do on.

**\*Тахир Базаров, Доктор психологических наук, Профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Московской школы практической психологии**

Эксклюзивно для



# Зачем нужна практическая психология или Пять парадоксов менеджмента



Александр  
Крымов



Тахир Базаров

Как-то к Ходже Насреддину пришел сосед и стал рассказывать, какая у него плохая жена. Выслушав соседа внимательно, Насреддин сказал: «Ты прав!»

На следующий день к Ходже приходит жена соседа и рисует ужасную картину поведения своего мужа.

Выслушав внимательно соседку, Насреддин сказал: «Ты права!» Тогда жена Насреддина спросила: «Как же так? Ведь они противоречат друг другу!» Насреддин сказал, подумав: «И ты тоже права!»

Проблемы невозможно решать на том же уровне компетентности, на котором они возникают.

Альберт Эйнштейн



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**В**ремя от времени на наших лекциях какой-нибудь слушатель из практикующих руководителей спрашивает: *«Зачем нам нужно изучать психологию? Что она нам может дать? Просто люди на работе должны выполнять свои обязанности. Ведь мы им за это платим!»*

### Философия Механики

Данным вопросом задаётся конкретный, и очень распространённый тип руководителей. Их лозунг – формула протестантской трудовой этики: «Честная работа за честную плату». На самом деле, это – не просто слова, а философия, парадигма, лежащая в основе их видения мира в целом и корпоративного менеджмента, в частности.

Эта философия может быть описана просто и ясно (собственно, она таковой и является):

1. Цель компании – прибыль.
2. Цель менеджмента – эффективность.
3. Компания – это машина для эффективного производства прибыли.

4. Люди – это производительный ресурс, наряду с прочими материальными и нематериальными активами.

5. Наша миссия – управлять людьми, как частью производственного механизма.

С давних времен эта философия получила название механистической. И ее не стоило бы сегодня упоминать, если бы не одно обстоятельство: значительное число современных менеджеров, получивших высшее образование и имеющих опыт практической работы именно в последнее время мечтают о своих компаниях как «швейцарских часах». Для них главная помеха на пути к бизнес-успеху это люди. Идеал Механика – машины, роботы. Они будут работать, как надо и когда надо. Хорошо бы, чтобы люди, придя на работу, отвинчивали свои головы, клали в шкафчики и ставили служебные головы в соответствии со штатным расписанием.

Наука и научная публицистика кстати, не сильно возражает. Примерно такую картину мира вы найдёте в учебниках, написанных, в том числе, профессиональными психологами. Два неплохих практических руководства имеют говорящие названия: «Заставьте их работать!» и «А где у него кнопка?<sup>1</sup>».

<sup>1</sup> Ф.Мак-Нейр Заставьте их работать! М., Добрая книга, 2006

Все бы ничего, однако, у человека-работника, в отличие от робота или станка, есть свойства, от которых никуда не денешься (даже спрятав голову в шкафчик):

1. Индивидуальность;
2. Социальность;
3. Интересы;
4. Субъектность.

А под чертой уравнения – стремление к счастью. Или, хотя бы, благополучию.

Науки о человеке в организации (психология управления и её сиамская сестра, – организационная психология) уделяют большое внимание пп. С 1 по 3, а четвёртого практически не замечают. А в нём-то собака и зарыта.

Ночной кошмар начальника цеха:

Иванова С. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? Альпина паблишер, 2019

приходит он утром на работу, а станков нет. Надоело им тут, сговорились, да и сбежали на соседний завод, где уход получше. Если речь идёт не о станках, а о станочниках, этот кошмар может обернуться явью. Из-за субъектности, то есть, свободы воли и возможности собой распоряжаться.

Столкнувшись с человеческой природой, менеджер-Механик оказывается в мире практической психологии, т.е. в пространстве парадоксов. Механистическая философия парадоксов не приемлет. В ее картине мира парадокс – нечто неправильное, что следует привести в порядок. И делать это надо с помощью инструментов современного менеджмента.

Если бы парадоксы ограничивались фигурой речи (противоречием в суждении), то не стоило бы огород городить. Но все дело в том, что греческая приставка «пара» одновременно означает и против, и вопреки.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Комментарии к публикации «Петербургец купил залоговое жилье у банка и остался без квартиры и без денег»

<https://zen.yandex.ru/media/taxco/peterburjec-kupil-zalogovoe-jile-u-banka-i-ostalsia-bez-kvartiry-i-bez-deneg-6177ae1cb27d57298b546a16>

В указанной ситуации был полностью реализован риск ухода продавца в банкротство. При этом не имеет значение личность продавца – банк, корпорация, ИП и т. д. Имеет значение суть сделки и возможная юридическая порочность, которая в данном случае может возникнуть в 2-ух случаях: в процедуре – т. е. в порядке проведения торгов; в содержании – т. е. в данном случае имущество отчуждено на нерыночных условиях (цена сделки).

Согласно законодательству о банкротстве, чтобы оспорить сделку в связи с её нерыночностью, нужно доказать, что сделка совершена должником в течение одного года до принятия

заявления о признании банкротом или после принятия указанного заявления, а так же неравноценное встречное исполнение обязательств другой стороной сделки, в том числе в случае, если цена этой сделки и (или) иные условия существенно в худшую для должника сторону отличаются от цены и (или) иных условий, при которых в сравнимых обстоятельствах совершаются аналогичные сделки (подозрительная сделка). Неравноценным встречным исполнением обязательств будет признаваться, в частности, любая передача имущества или иное исполнение обязательств, если рыночная стоимость переданного должником имущества или осуществленного им иного исполнения обязательств существен-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

Комментарии к публикации «Выстрелы посчитали самообороной. Застрелившего предпринимателя новосибирца могут осудить на два года.»

[https://kommersant-ru.turbopages.org/kommersant.ru/s/doc/5050437?publisher\\_logo\\_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F1505926%2F2a0000016735e0fd33f3abd2bd182a91221a%2Forig&promo=navbar&utm\\_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp](https://kommersant-ru.turbopages.org/kommersant.ru/s/doc/5050437?publisher_logo_url=https%3A%2F%2Favatars.mds.yandex.net%2Fget-turbo%2F1505926%2F2a0000016735e0fd33f3abd2bd182a91221a%2Forig&promo=navbar&utm_referrer=https%3A%2F%2Fzen.yandex.com%2F%3Ffromzen%3Dsearchapp)

Обстоятельствам, исключаяющим преступность деяния, относят необходимую оборону. Если на основании исследованных доказательств присяжные пришли к выводу о невиновности подсудимого, председательствующий объявляет его оправданным.



 **BURCHUK AG**  
Non Sans Droit

**\*Александр Бурчук,**  
Адвокат Московского филиала  
«Право» КА ЧР «Низам»  
Адвокатской палаты Чеченской  
Республики

Если касаемые «самообороны» достаточно сложны, проблема в тонкости грани понятия «самооборона» и «превышение самообороны», для квалификации чего требуется целая системность доказывания, начиная с экспертизы на

психическое состояние в момент совершения деяния и заканчивая обстоятельствами и иными значимыми условиями для квалификации действий.

На данный момент нельзя дать точный ответ являлось ли это самообо-

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**

## Многие сотрудники не умеют отдыхать. Так помогите им...

Ларри недавно выступал на HR-конференции на тему поиска любимого дела и реализации через это счастья в жизни.  пригласил эксперта обсудить эту тему.

С экспертом беседовал гл. редактор   
А. Гончаров

 Как Вы понимаете well being?

**W**ell being – здесь, мне кажется, вопрос терминологии и шаблонов в понимании слова. Ведь счастье для каждого свое, а Well being может трактоваться иначе, более благоприятно для людей. Если мы хотим сделать счастливыми сотрудников, я бы прежде всего выявил смысл слова «счастливые». Туда обычно вкладывают очень разные смыслы: кто-то вкладывает умение осознавать свои эмоции, кто-то вкладывает постоянные удовольствия в жизни, кто-то вкладывает хорошие отношения. Я бы сначала вывел типовые моменты с точки зрения восприятия.

Например, многие люди обесценивают себя и свой труд. Многие не умеют отдыхать. Вот такие бы паттерны я бы выявил и под них, собственно, подобрал нужные техники.

Когда человек обесценивает себя – очень хорошо подходит практика благодарности себе. Человек, вспоминая свои достижения, свои сильные стороны, подкрепляет в себе осознание своей ценности. Отсюда уже идут многие приятные



Ларри  
Нгомиракиза  
СитиМобил



косвенные эффекты: как понимание своих сильных сторон, своей роли в компании в целом, своей полезности в масштабном плане.

Сотрудники низкого ранга зачастую не мыслят своей важности в масштабе бизнеса. Они мыслят только в рамках тех процессов, в которых участвуют. И вот здесь это можно было бы развить.

Второй момент – фокусировка.

Люди, которые часто отвлекаются от работы. Бывает так, что вроде надо какую-то простую задачу сделать, но времени много – задача займет 10 минут, а час есть. В таких случаях задача растягивается на весь час (Закон Паркинсона). Собственно, классическая медитация фокусировки – это тот тренажер, когда человек сидит и переносит свое внимание на что-то определенное и конкретное, например дыхание. И в этот момент у него будет много отвлекающих мыслей: что-то тревожное вспомнил или рука зачесалась, планы на будущее и т. д. В этот момент человек ловит себя и переводит внимание на дыхание.

Таким образом он тренирует управление своим вниманием. И далее, если во время работы вдруг пролетит муха, которая его должна отвлечь, в этот раз он уже не отвлечется. И в таких мелких паттернах и лежит эффективность.

Третий момент про самопрощение.

Многие люди любят заниматься самокопанием и корить себя. Некоторые могут себя обзывать неудачниками в каких-то моментах, когда чувствуют провал или еще что-то. Это является следствием двух вещей.

Первое – неправильное восприятие ошибки, ведь ошибка это не что-то плохое, это ценный опыт. И, воспринимая это как урок, ты не трратишь энергию на самокопание и самобичевание.

И второй момент чуть глубже. Например, идет девушка по торговому центру и видит красивые туфли. Но по какой-то причине не покупает их, хотя очень хочет это сделать. В таком случае шанс, что она придет домой и съест что-нибудь сладкое – если она привыкла так возмещать равновесие – очень и очень возрастает.

Это явление называется гомеостаз, т. е. психическое равновесие. И когда человек в чем-то ущемляет себя, то в психике нарушается баланс, и человек будет возмещать это каким-либо образом. Для каждого человека есть уже «протоптанные» дорожки, как он это будет делать. У кого-то это алкоголь, у кого-то это сладость, игры и т. д.

И человек, обвиняя себя, формирует цикл. Как это происходит?

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для


 Эксклюзивное интервью для  
 «Управление персоналом»

Например, девушка решила отказаться от сладостей. Неделю она продержалась, сорвалась и съела торт. И в этот момент она начинает себя плохо чувствовать, начинает себя обзывать. Соответственно, у нее в психике в этом случае нарушается гомеостаз. И она будет возмещать его тем же самым паттерном поведения, а именно поест тортик. Так она попадает в некий цикл, который она пытается выводить уже на силе воли. И здесь, получается, тактика самопрощения – это когда человек изначально в этот момент переходит на другие рельсы восприятия. И она уже не думает, что такая плохая, а вспоминает, что всем людям свойственно ошибаться, это нормально.

Во-вторых, вспоминает, что уже продержалась 7 дней и может похвалить себя за это – действительно хорошее продвижение. И дальше уже переходить конструктивно в новую ветвь поведения, например, прибраться дома или подготовиться к следующему дню. Но чтобы к этому прийти, сначала нужно принять вот ту ситуацию и тот опыт через принятие себя.

Все эти факторы так или иначе влияют на общий уровень удовлетворенности и вовлеченности в жизнь и работу. С ними можно работать через простые техники восстановления ментального здоровья. Подробнее вы можете почитать про это в моем Инстаграмме, или если хотите внедрить

этот опыт в своей компании написать мне туда же или на Facebook.

**\*Ларри Нгомиракиза,**  
 Руководитель водительской  
 аналитики **СитиМобил,**  
 Основатель академии счастливой  
 жизни **Clarity**  
[@nlarryelvis](https://www.facebook.com/alenyelvis)

Организация, сопровождение  
 и согласование: А. Юрова  
[yurova.yp@yandex.ru](mailto:yurova.yp@yandex.ru)

<https://www.facebook.com/alenyelvis>

Редактор: П. Кочетков  
 Эксклюзивно для «Управление персоналом»

Комментарий к цитате из книги Марина Мелия «Метод Марины Мелия. Как усилить свою силу»: Полноценный диалог — а это базовое условие коучинга — могут вести только равные партнеры, между которыми существуют доверительные отношения.

Только о-настоящему слушать и слышать друг друга могут только те, кто разрешает другим быть другими и себе быть собой. Взрослость и осознанность — вот два пункта, которые выводят людей на равные позиции в диалоге. Но часто камнем преткновения на пути взаимопонимания встают различные внутренние переживания, обиды, болезненные триггеры или жесткие черты характера (например, высокомерие, гордость, эгоизм).

По сути, все это — детская позиция. Через нее, как через призму, искажаются слова собеседника, и на выходе — мы зачастую получаем совершенно не тот смысл, который закладывал в этот диалог другой человек. Так возникают разногласия, соперничество (если кто-то пытается что-то доказать), зависть (когда один ставит себя выше/ ниже другого) и т.д.

Если вы хотите получать мощные результаты от работы с людьми, давайте им возможность проявляться, как они хотят, и свободу транслировать свои компетенции и талант. Будьте гибкими, но следите за тем, чтобы вам тоже давали этот простор — заявить о себе.

**\* Анна Лебедева,**  
директор **Международного Эриксоновского Университета Коучинга**, MCC ICF (мастер сертифицированный коуч по стандартам ICF),  
Коуч первых лиц и собственников бизнеса



**Анна Лебедева**  
Международный  
Эриксоновский  
Университет Коучинга

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Комментарий к цитате из книги Марина Мелия «Метод Марины Мелия. Как усилить свою силу»: *Опора на позитив – это не восхваление клиента, не раздувание его эго, а тщательный, напряженный поиск его главного ресурса.*

Эта фраза очень точно отражает близкую мне идею коуч-подхода: быть для клиента зеркалом, в котором он видит себя настоящего, без мишуры, и потому может отыскать истинные ресурсы. Не те, что пропагандирует общество, а те, что уже заложены в нем. Чтобы культивировать их, позитивно направлять на достижение целей, проживать осознанную жизнь.

Коуч не проявляет свою экспрессивность, самость. Он позитивно поддерживает, показывает варианты, направляет. Анализирует не субъективно, а взглядом наблюдателя (сверху), не путая личность клиента со своей. Безоценочность как отсутствие критики и восхваления дает реальную картину происходящего.



Оксана Набок  
Train your brain

Идея хорошо коррелирует и с концепцией звезды Милтона-Эриксона, которая отражает коуч-позицию:

- С человеком все ОК. Его не нужно ломать, перестраивать и шлифовать, чтобы помочь достичь целей.
- Человек уже обладает всем необходимым, чтобы исполнить мечту. Важно слушать и доверять себе, чтобы найти решение.
- Сделанный выбор – наилучший из альтернатив в текущий момент.
- Каждый поступок несет в себе позитивные намерения. Пусть это не всегда очевидно со стороны.
- Изменения возможны и неизбежны. Им не стоит противиться – лучше войти в поток и двигаться, находя в нем то, что созвучно личным устремлениям.



Это не просто формулировки, а настрой, с которым коуч приходит на сессию, транслируя его клиенту. И позволяет фокусироваться на настоящем, состоянии здесь и сейчас, вместо того чтобы обращаться к непрожитой боли прошлого, вновь переживая негативный опыт, или пытаться заглянуть в будущее, которое трудно спрогнозировать. А в концентрации рождается состояние потока, творческого подъема, мы чувствуем прилив сил и воодушевления, действуем максимально продуктивно. Левое и правое полушария мозга включены и работают синхронно, поэтому проще воспринимать новое и неизвестное, адаптироваться к изменениям.

Формированию состояния высокой эффективности, когда мы принимаем наиболее продуктивные и осознанные решения, помогает позитивная среда, о которой пишет автор, чью позицию я разделяю. В рамках стратегических сессий и мотивационных мастер-классов с командами и на индивидуальных коуч-встречах с руководителями я тоже опираюсь на принципы позитивного мышления с точки зрения поиска решения. Помогаю раскрывать внутренние ресурсы (таланты), чтобы прийти к целям – личным и коллективным. Потому что убеждена: созидание и творчество есть в каждом, нужно только дать им проявить себя, распознать и обеспечить условия для раскрытия. Это умения и навыки, которые сегодня важны не меньше, чем профессиональные компе-

тенции. Мы с коллегами запустили школу по лидерству для управленцев, где обучаем правильно распоряжаться своими талантами, видеть личные точки роста и противодействовать ограничивающим внешним убеждениям, оседающим глубоко внутри и мешающим двигаться в нужную сторону.

Социальные установки и реакции – не что иное, как субъективное мнение, не имеющее ничего общего с нашей личностью, хотя иногда выглядит очень похожим. Только сам человек может оценить, на что он способен. И помочь ему это увидеть, направляя диалог подходящими открытыми вопросами и релевантными техниками для саморазвития, – моя задача как коуча управленцев и команд. Коучинг направлен на максимизацию потенциала человека с целью решения его задач. Позитивная и открытая новому среда оптимальна для такого взаимодействия.

**\*Оксана Набок,**

<http://nabok.trainyourbrain.eu.com>

Управляющий партнер

**Train your brain**

Мотивационный коуч, Ассессор европейской модели EFQM в области совершенства процессов, Руководитель комитета по управлению изменениями Ассоциации Digital experts

Редактор: П. Кочетков

Эксклюзивно для



## Идей развития компании много, но мы не успеваем их все обработать

Оборот компании СИБИРСКИЙ ГУРМАН около 6 млрд руб., 40 тысяч тонн изделий в год.



«В целом в компании вообще и с управлением все хорошо», – говорит генеральный директор.

Но всегда есть моменты, которые расстраивают. Они не заканчиваются никогда. Одни закончатся – наступают новые.

«Это история бесконечная, и бегать по каждому поводу я уже давно перестал», – красиво замечает спикер.

Некий уровень спокойствия и дзэна, к нему пришел с годами, поэтому он так уверен.

За всю работу в компании он пережил 4 кризиса и 2 из них на должности генерального директора.

**ПОЛНЫЙ ТЕКСТ НОМЕРА ТОЛЬКО  
ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ  И ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО  
КЛУБА «ТОП ПЕРСОНАЛ»**

**Купить за 600 руб. номер – [tp@top-personal.ru](mailto:tp@top-personal.ru)**