



## ПРОСТЫЕ ЦЕННОСТИ БИЗНЕСА

**«Препятствия рассеиваются».**  
**Восточная поговорка.**

### **1. Существующий контекст (действительность, то, что действует на нас).**

Блоки статьи появились из практической работы как ее описание, как квинтэссенция описания линии работы. Это – размышление о том, что же ценно на самом деле.

О простых вещах и о простом.

Бизнес как дело, как «активная деятельность по достижению цели, деятельность людей» – это люди: Поставщики, сама компания в лице Акционеров, Директора, Менеджера по персоналу, Сотрудников, и Потребители. И отношения, в которые эти люди, так называемые, «Заинтересованные стороны», вступают. В этих отношениях, постоянно меняющихся и устанавливающихся, в этой действительности динамической по своей сути - появляются и реализуются цели и ценности, страхи и мотивы данных людей – Заинтересованных сторон. Человек феноменологичен - т.е. рассматриваем, говорим о жизни конкретного человека, который «сознательно взаимодействовать с окружающим его миром вещей, делает мир более явным, проявляет и проясняет мир себе». И это ценности и цели конкретного человека. Что можно сказать об этих ценностях.

Статистика:

1) Для европейца, т.е. человека, работающего в бизнесе и не только, важно и ценно:

- развитие (смысл жизни),
- семья (решение вопроса одиночества),
- здоровье (временность жизни конкретного человека).

2) Чего хотят менеджеры в России:

- деньги (как ресурс, который можно обменять на любые другие ресурсы),
- возможность реализовать себя,
- новое,
- обучение.

И одновременно с этим, что наша действительность предлагает человеку. Джек Траут: «Гарантии занятости канули в лето. Планирование карьеры – один из величайших вымыслов. Молодые люди грезят о стране наставников и руководителей, которые проведут по всем ступеням карьерной лестницы, воспитают, полюбят и повысят в должности. Забудьте». Только Вы сами можете позаботиться о себе.

Действительность и Человек, в лице «Заинтересованных сторон», вступают в отношения. Эти отношения имеют свое качество. Требования и критерии ИСО - системы стандартов менеджмента качества, т.е. «отличительных достоинств» (значение слова качество).

Модель ИСО проста:

- 1) удовлетворение потребностей персонала – и люди работают;
- 2) удовлетворение потребностей Заказчика - и Заказчик повторно обеспечивает работой;
- 3) конкурентное преимущество – и есть постоянная работа.

И главное – качество менеджмента, продукта, т.е. качество мышления людей, это создающих. Качество мышления связано со способностью осознавать. Основная ценность и требование, цель – осознание работником себя в своей деятельности и внимательность к различению действительности.

Как осознавать себя в своей действительности?

По результатам исследований немецких ученых успешность менеджера состоит (берем за 100%):

- технология,
- самоорганизация и анализ,
- личные, т.е. присущие конкретному человеку, способности – 87%.

Однако, по статистике, осознание себя, своей жизни - является ценностью для 5 % населения. И одновременно – основное конкурентное преимущество, ценность компании, конкретного человека.

В современной психологии, философии одним из важнейших вопросов, поисков становится понятие «аутентичность» - переводится как «подлинность». И Потребитель хочет получить подлинный продукт, а не подделку под что-то. Аутентичная жизнь – как инструментальная модель есть последовательность трех действий:

- полное осознание настоящего,
- выбор способа существования в настоящем,
- принятие ответственности за свой выбор - осознанное действие в окружающей действительности.

И одновременно с этим.

Европейские требования к менеджеру (т.е., в чем ценность человека для нанимателя):

- чувство реальности,
- адекватность к ситуации,
- гибкость, четкость, тонкая настройка на результат.

Американский стандарт выразил доктор психологии Харман: «Менеджер – способный к эффективной коммуникации».

- личные способности (видеть, слышать, чувствовать, осознавать действительность),
- коммуникация с миром (взаимодействие),
- эффективный результат (итог).

Но есть сложность, по статистике, в мире существует:

- 4 основных направления психологии,
- около 20 теорий личности в психологии,
- около 500 признанных подходов, школ психологического консультирования,
- более 20 стратегических моделей ведения бизнеса и бизнес-консультирования.

И все они говорят только о 3-х вещах, важных и ценных. Общее в них:

- человек (как ресурс, продукт, источник собственной активности - зависит от парадигмы, концепции),
- его эмоционально окрашенного отношения к окружающему миру (т.е. к себе, к миру как таковому и другим людям, и сами отношения-связи как таковые),
- эффективность человеческих отношений как таковых (эффективность в экономическом, количественном выражении - как-то, что если мы можем это считать, то можем этим и управлять).

О тенденциях современного обучения.

В бизнес – обучении, как обучении делу конкретному и практическому, происходит увеличение блока «человек», переход его в основной блок наряду с блоками: менеджмент, маркетинг, управленческие финансы, управлением организацией. Почему так? Единственное конкурентное преимущество в мире, где не остается дешевых ресурсов - человек. Можно предположить, что и практический психолог, работающий в бизнесе, должен обладать знаниями бизнеса.

Особенности обучения взрослых. Бизнес – это дело взрослых людей. Как – «активная деятельность по достижению поставленной цели». Что присуще взрослому – его отличие от ребенка, подростка – то присуще ему и в обучении: самоорганизация, использование опыта, в том числе своего, готовность учиться, ориентация на проблему/решение задачи. Наиболее качественное, практическое обучение взрослого - на основе рефлексии своего опыта, опыта отношений. Под «рефлексией» понимается – «размышление о своем внутреннем состоянии и самоанализ» на основе практически усвоенных знаний и умений.

## **2. О целях и выборе.**

Один из разработчиков «карт памяти» консультант и тренер Питер Врица (2006г.):

«Люди, работающие в компании, – ваш основной ресурс. Каждый из них нуждается в том, чтобы расти и обучаться чему-то новому. Опытные сотрудники - основа. Принцип такой – постарайся познать самые глубинные свои намерения и узнать, в чем твое уникальное призвание. Если ты будешь это знать, все встанет на свои места. Работай, находясь в равновесии со своим внутренним ощущением, работа должна соответствовать твоему характеру и твоему дарованию. Для того чтобы найти гармонию, нам нужно, сделав множество ошибок, отказаться от всего лишнего, что входит в нашу жизнь. Если ты можешь соединиться со своим призванием и со своим



намерением, тебе легче будет достичь своей цели. Со временем и с возрастом мы легче достигаем целей, потому что все лучше и больше узнаем себя».

В практике деятельности для конкретного сотрудника - со стороны руководителя - это значит три простые вещи:

- предоставить человеку работу по его способностям, стремлениям, предрасположенности, т.е. -
- не создавать возможность ему делать то, к чему он не предрасположен, не способен ( на самом деле - выбирает быть не способным),
- давать обратную связь.

Однако, как говорит Питер Друкер:

«Это не поможет стать посредственности компетентностью. Но поможет компетентности стать совершенством». В том числе - вопрос грамотного поиска и подбора персонала.

Понятия цели и ценности взаимосвязаны друг с другом. Пример этой связи.

**Модель «концепция ежа».** Джим Коллинз, исследователь из Стэнфорда. Получил премию за выдающиеся заслуги в преподавании. Теперь возглавляет свою лабораторию исследований в области менеджмента. Автор двух бестселлеров «Построенные навечно» и «От хорошего к лучшему». Он говорит:

«Компании требуется решить для себя:

- 1) Что действительно волнует Вас. Отдавать все свои силы тем видам деятельности, к которым у Вас есть настоящая страсть – открыть, что по настоящему увлекает.
- 2) В каком виде деятельности Вы можете быть лучшим в мире. И в каком не можете быть лучшим, даже если это Ваша ключевая компетенция.
- 3) На чем основывается Ваша экономическая модель (экономический смысл). Исключительное понимание того, как максимизировать денежные потоки и добиться высоких норм рентабельности. И выбор некоего ключевого показателя.
- 4) Что с этим делать дальше:

Необходимо оказаться на пересечении этих трех кругов и выразить то, что находится в центре, в виде простой, ясной концепции, определяющей Ваши жизненные выборы.

Это понимание (ценность) того, в чем Вы можете быть лучшим. Затем стратегия (цель). Требуются: глубокие знания, не замутненный тщеславием рассудок и понимание в чем можно стать действительно лучшими и в чем не могу стать лучшими – в этом разница. В действиях из этого – последовательность: знать что-то важное (*выбрать это для себя*) и придерживаться этого».

Т.е., понимание – для чего мне это, и затем - как и что сделать. Это же относится и для конкретного человека, компания – это групповые принципы. И практичный инструмент для бизнес – коучинга.

#### **Еще о выборе, Д. Траут:**

«Принимать решение становится намного проще, когда Вы занимаетесь чем-то одним. Опыт подсказывает, что меньше значит больше. В любом бизнесе. Быть всем для всех сложно и расточительно. Делать то, что действительно необходимо. Делать лишь одно дело и делать его хорошо. За счет этого упрощается жизнь и находится время для семьи, друзей, развития и развлечений. Стараться больше – неэффективно. Старайтесь умнее. Подходите к вопросу со стороны здравого смысла».

В практике: это работа с фокусом внимания компании, человека или группы специалистов, отдела продаж и пр. (продавать то, что приносит прибыль, не работать с дураками – можно как пример).

И здесь от Д. Траута прямая параллель к стресс-менеджменту.

Менеджмент, как управленческая дисциплина конкретна и сейчас говорит:

- 1) менеджер к стрессу приводит себя сам (т.е. – это проблема менеджера и, одновременно, его собственный результат),
- 2) важно ДЛЯ СЕБЯ определить, развитие, каких навыков, будет способствовать предупреждению стресса.

**Роберт С.Каплан**, разработчик «Системы стратегических карт и сбалансированных показателей» (из выступления в г. Москве, 19.08.05г):

Финансовые показатели отражают результаты за прошедший период функционирования компании. А такие показатели, как работа с клиентами, обучение и развитие персонала, бизнес-процесс, помогут оценить перспективы...

Сообщать, сообщать и еще раз сообщать персоналу компании цели... и объяснять суть... Система управления работает эффективнее тогда, когда используют видение и стратегию не как

инструмент контроля, а как инструмент коммуникации (*обратной связи*)... Связанность всех подразделений между собой».

Структурированная система целей по модели **Balanced Scorecard**.

1. Финансы / экономика
2. Рынок / клиенты
3. Бизнес-процессы
4. Инфраструктура / сотрудники

Пример, что это значит в блоке Персонал:

- привязать систему мотивации персонала к результатам деятельности подразделения,
- улучшить коммуникации внутри подразделений и между подразделениями,
- внедрить новые информационные технологии,
- регулярно повышать квалификацию персонала,
- повышение привлекательности работодателя.

В ходе построения сбалансированной системы целей (т.е. учитывающей противоречия, выявляющей конфликты) выстраивается и сбалансированная система показателей. И через это – возможность согласовать цели. Классический пример: увеличение доли рынка и снижение операционных затрат.

Метафора этого дела динамического процесса – «баланс канатоходца есть только в тот момент, когда он ищет его».

Там где есть цель, бизнес-цель, там возникает вопрос мотивации человека к достижению этой цели - «предмету стремления». Мотивация как возможность. Как побудительная причина, повод или довод к какому-то действию. Идеи, представления и предположения, лежащие в основе существующих систем мотивации:

1. **А.Маслоу.** Мотивация на работе определяется конкретными потребностями. *Иерархическая система потребностей, свойственная людям в целом. Эти потребности должны быть удовлетворены, чтобы люди полностью себя реализовали на работе. Т.е., удовлетворенность – неудовлетворенность.*

2. **Герцберг.** Удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности. *Некоторые улучшения в определенных областях могут способствовать снижению неудовлетворенности, но они не приведут к повышению удовлетворенности.*

3. **Теория ожидания.** Связь между прилагаемыми усилиями и показателями выполнения работы, связь между показателями выполнения работы и вознаграждением или наказанием. *Следует учитывать, что вознаграждение или наказание дается за достигнутые результаты, а не за сам факт приложенных усилий.*

4. **Теория справедливости.** Люди анализируют связь между работой и результатами, решая, справедливо ли к ним относятся, и действуют соответствующим образом. *Т.е., они сравнивают зависимость между своими вложенными ресурсами и полученными результатами с тем, что они видят у других и со своим прошлым опытом.* Люди стремятся снизить ощущаемую ими несправедливость в отношении себя, для чего могут меньше работать или требовать большего вознаграждения (в том числе брать самостоятельно, считая, что с ними несправедливо обходятся).

Модели 1-4- ограничены, т.к. предполагают существование либо врожденных потребностей, либо всеобщей рациональности. Мотивация сложна, меняется от человека к человеку, от ситуации к ситуации, она динамична, субъективна, зависит от контекста. Важно не только, что мы в результате получим, но зависит и от того – как мы это получим.

5. **Психологический контракт.** Соглашение между сторонами, в которое включаются понимание взаимных ожидания сторон друг от друга, и отношения между сторонами. Стороны свои встречные ожидания, связанные с обоюдными обязательствами сообщают друг другу разнообразными способами, как трудноуловимыми так и более определенными .

Основное - способность установить во взаимоотношениях здоровый, устойчивый психологический контакт, который разделяют обе стороны. Для этого: понимать взаимные ожидания и направлять их (функция руководителя, менеджера, в том числе и по персоналу). Результат - доверие, бывает и обоюдное.



### 3. Возможные действия.

#### Джек Траут:

«В Америке 15 млн. фирм. Более 90% организованы или контролируются семьями... В основе каждого процветающего бизнеса лежит что-то мужественное решение, смелая идея. А найти Вы ее сможете лишь в том случае, если избавитесь от предубеждений в отношении самого себя, т.е. когда откроетесь внешнему миру, будете искать источники успеха, возможности в нем, а не в себе. Принцип простой: рассматривайте себя не как работника, а как продукт. Все определяется Вашей реакцией на неожиданные возможности», открывающиеся в действительности.

«Бизнес целиком и полностью зависит от хорошо обученных, опытных людей. Постарайтесь им не усложнять жизнь.

По обучению:

- разберитесь в происходящем,
- пусть личный рост будет делом личным, средства же компании тратьте на подготовку кадров, а не на исцеление душ,
- начните с улучшения основ – честно взгляните на своих работников: как они хорошо читают, говорят, пишут, понимают в бухгалтерском балансе, самостоятельно пользуются компьютером,
- разобравшись с основами – приступайте к улучшению навыков,
- помнить, что это обучение, а не развлечение».

По европейской статистике для успешного предпринимателя нужны: напористость, деловая хватка, умение убеждать. Основа всех неудач - мнительность. Т.е., очень банально - обычный страх в разных его выражениях и проявлениях.

#### Заключение:

Технологии и модели устаревают, кроме одной – человеческой: осознание себя, своей жизни, понимание динамической окружающей действительности, выбор и мужественное действие (шаги). Просто не обманывать себя, в том числе, что где-то есть волшебная палочка и халява; или я это сделаю завтра, потом, пусть за меня решат другие, я ни на что ни влияю, не отвечаю и пр. От практического психолога, консультанта, менеджера требуется – и это наша профессиональная обязанность и ценность одновременно – осознавать в любой момент времени происходящее с нами и вокруг нас. А как это сделать. Через осознание себя: что я вижу, слышу, чувствую, что со мной происходит, что действительно происходит между мной и другим человеком, миром. И одновременно с этим - через простые ценности и цели – «предметы своего стремления». Из этого выбор и еще один шаг...

#### Используемые термины:

**Бизнес:** Предпринимательская экономическая деятельность, приносящая доход, прибыль.

**Бизнесмен:** Человек, занимающийся бизнесом, предприниматель; тот, кто делает бизнес на чем-нибудь. Дееспособный гражданин, являющийся владельцем какого-то своего дела.

**Дело:** Активная деятельность по достижению поставленной цели (деловая активность).

**Качество:** Совокупность существенных признаков, особенностей, отличающих предмет или явление от других и придающих ему определенность. То или иное свойство, признак, определяющий достоинство чего-нибудь.

**Мотив:** Побудительная причина, повод к какому-то действию. Довод в пользу чего-нибудь. Мелодия, напев.

**Обратная связь:** Возврат информации о процессе, событии или поведении, имевшем место ранее. Основное в командной работе – взаимодействие на основе обратной связи. Обратная связь - это условие устойчивых отношений между субъектами. О.с. дает получателю информацию о том, что его поведение в этой ситуации необходимо изменить. И о.с. нейтральна – она не похвала или наоборот, она просто информация. Функция о.с.: изменение, подкрепление, оптимальный подход. Обратная связь – наиболее эффективна, когда она предоставляется на материале здесь и сейчас, когда она следует за породившим ее событием как можно быстрее, и когда человек сверяется с другими представителями команды или лидером, чтобы установить ее достоверность и ослабить искажения восприятия.

**Опыт:** Отражение в сознании людей законов объективного мира и общественной практики, полученное в результате их активного практического познания. Совокупность знаний и практически усвоенных навыков, умений. Попытка осуществить что-нибудь, пробное осуществление чего-нибудь.



**Осознать:** Полностью довести до своего сознания, понять.

**Осознанный:** Вполне сознательный, осмысленный.

**Психология:** Наука, изучающая процессы и закономерности психической деятельности. Совокупность психических процессов, обуславливающих какой-нибудь род деятельности. Душевный склад, психика.

**Психолог:** Ученый – специалист по психологии. Знаток человеческой психологии.

**Психика:** Совокупность ощущений, представлений, чувств, мыслей как отражение в сознании объективной действительности; душевный склад человека.

**Простой:** Однородный по составу, не составной. Не сложный, не трудный, легко доступный пониманию, осуществлению. Безыскусственный, незамысловатый. Н лучшего качества, грубый по обработке. Добродушный, простодушный, не церемонный. Самый обыкновенный, не выделяющийся среди других. Принадлежность к непривилегированному сословию, не дворянский. Глуповатый, недалекий. Частица – усиливает слово к которому относится, высказывание. О том, что легко объяснимо, что нетрудно понять; именно, не иначе как. Как союз – соединяя предложение, выражая противопоставление. Как наречие – без лишних сложностей, без церемоний, без всякого умысла, намерения, просто. (13 вариантов употребления слова).

**Развитие:** Процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему. Степень сознательности, просвещенности, культурности.

**Рефлексия:** Размышление о своем внутреннем состоянии, самоанализ.

**Сознавать:** Воспринимать сознанием, усваивать понимая.

**Сознание:** Человеческая способность к воспроизведению действительности в мышлении; психическая деятельность как отражение действительности. Состояние человека в здравом уме и памяти, способность отдавать себе отчет в своих поступках, чувствах. Мысль, чувство, ясное понимание чего-нибудь.

**Сознательность:** Умение, способность правильно разбираться в окружающей действительности, определять свое поведение.

**Сознательный:** Правильно оценивающий, вполне понимающий окружающее. Намеренный, совершенный по размышлению, обдуманный.

**Феномен:** Явление, в котором обнаруживается сущность чего-нибудь.

Феноменальный: Выдающийся, небывалый, исключительный.

**Цель:** Место, в которое нужно попасть. Предмет стремления, то, что надо, желательно осуществить.

**Цена:** Денежное выражение стоимости товара. Денежное возмещение за товар, услугу, плата. То, чем окупается, возмещается что-нибудь. Роль, значение чего-нибудь.

**Ценность:** Ценный. Цена, стоимость. Важность, значение.

**Ценный:** Имеющий большую цену, дорогой. С большим достоинством, важный, нужный. С обозначенной стоимостью. Ценой.

#### **Использованная литература:**

1. С.И. Ожегов и Н.Ю. Шведова. Толковый словарь русского языка. Москва, 1998.
2. Управление персоналом. Энциклопедический словарь. Москва. Инфра-М. 1998).
3. Питер Друкер. «Энциклопедия менеджмента». «Вильямс». Москва. 2004.
4. Джим Коллинз «От хорошего к великому». Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005
5. Статьи и интервью: Питер Врица, Роберт С. Каплан. 2005-2006г.г.
6. Материалы авторских тренингов и работ.
7. Джек Траут. «Сила простоты». «Питер». 2004.
8. Внедрение сбалансированной системы показателей. Академия контроллинга. Москва. 2005.

автор статьи **Игорь Малишевский**,  
практикующий бизнес-тренер, действующий HRD директор  
крупного торгово-производственного холдинга