



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 неудовлетворенности. *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