

№5. ОСЕНЬ 2024

АУДИТОРИЯ

корпоративный журнал института технологий обучения и развития ИТОР



УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫ

Или как на самом деле работать с корпоративной культурой

ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА

Что важнее: интеллект или воля?

10 УРОКОВ ТИТАНИКА

Уроки для руководителей на основе знаменитой катастрофы



КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ АУДИТОРИЯ
№5. ОСЕНЬ 2024

Над выпуском работали:

Алексей Аболмасов
Учредитель АНО ДПО «ИТОР»

Алексей Новак
Соучредитель АНО ДПО «ИТОР»

Ирина Бердникова
Директор по маркетингу АНО ДПО «ИТОР»

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

Максим Лебедев
Руководитель направления «Развитие бизнеса и управленческих команд»

Наталья Рыбина
Руководитель направления «Edutainment»

Дмитрий Щелкунов
IT-директор АНО ДПО «ИТОР»

Надежда Мельцова
Руководитель направления
«Комплексное развитие компетенций»

Лев Кайдалов
Менеджер по работе с клиентами
АНО ДПО «ИТОР»

РЕДАКТОР:

Нелли Бирюкова
Корректор АНО ДПО «ИТОР»

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР:

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

В номере использованы фотографии из
открытых источников информации

Учредитель и издатель: АНО ДПО «ИТОР» 197
022, г. Санкт-Петербург, ул. Инструментальная,
3-Б, помещение 1-Н, офис 218

Адрес редакции: 197 022, г. Санкт-Петербург,
ул. Инструментальная, 3-Б, помещение 1-Н,
офис 218

Цена свободная
Подписано в печать 30.09.2024 г.
Тираж открытый



Время ~~хандрить~~ действовать!

Искренне восхищаюсь друзьями и коллегами, которые считают осень лучшим временем года! Для меня же, напротив, это самое нелюбимое время года. Дело еще в том, что осень «по-екатеринбургски» (а ваш покорный слуга родом из этого славного города) – это осень, скажем так, «на любителя»: классическая золотая пора длится всего пару недель, после чего наступают хмуро-серые дни с непрекращающимися дождями, грязью под ногами и ощущением того, что совсем недавно было лето, а теперь вот это вот все... И какое же это лучшее время года? Осень мне чем-то напоминает материализованные пять стадий принятия неизбежного. Ну, вы помните: гнев, отрицание, торги, депрессия и, наконец, смирение... Пряма сам Бог велел похандрить 3 месяца... Однако время слишком дорого, чтобы так долго придаваться искусству хандры.

Думаю, ни для кого не секрет, что когда мы заняты делом, время проходит незаметно. Заняты делом! Это стало для меня решением того, как осень превратить в своего союзника. Благо для бизнеса именно в эту пору, как правило, начинается деловой сезон. В нашем институте осенью мы продолжим реализовывать крупные проекты построения учебных систем, нас ожидает множество выступлений на различных выставках и конференциях. С одной из таких я как раз сейчас возвращаюсь. 9-10 сентября АНО ДПО «ИТОР» был партнером секции обучения и развития глобального HR-форума «Персонал Экспо». Это крупнейшее HR-событие федерального масштаба, в котором принимали участие более 5000 HR-лидеров, линейных руководителей, собственников бизнеса и всех, кто хочет быть в курсе последних трендов, инструментов и технологий в сфере HR. О чем говорили на различных площадках этой конференции? О раскрытии и развитии талантов сотрудников, о том, что около 11% сотрудников покидают компании, потому что им не хватает развития и карьерных путей. О фокусе на удержании костяка людей, которые могут передавать экспертизу. О том, как важен сегодня внутренний рост и карьерные треки как мощный стратегический инструмент.

Вместо хмуро-серых дней с непрекращающимися дождями я наблюдал изменение майндсета: от классического найма и дефицита персонала к удержанию тех, кто уже с нами.

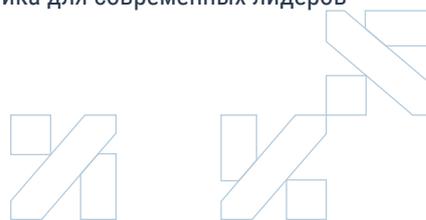
Вот почему в этом выпуске журнала мы уделили особое внимание вопросам управления карьерой сотрудников в организации. Вы найдете статью про построение систем управления карьерой, разберетесь, в чем разница между ментором и наставником – теми, кто помогает двигаться по карьерным лестницам. А еще вас ждут 12 рецептов выстраивания деловых отношений и многое другое!

Пусть ваша осень будет содержательной и богатой на новые витки карьерных приключений!

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

СОДЕРЖАНИЕ

Тема номера: УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ 4	МЕТОДИЧЕСКАЯ КОРОБКА – ДЕПОЗИТ ИЛИ ИНВЕСТИЦИЯ? 53
Научный, методологический и практический взгляд на построение систем управления карьерой	Как заставить бизнес-квест работать на вас
ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА 14	ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ 56
Что важнее – интеллект или воля?	Заметка о принципах жизни или про то, как жить с удовольствием
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ 21	ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ 59
Разбираемся в «вечном вопросе»: Как измерить успех?	Наш пример защиты интеллектуального капитала
ЛИЦОМ К ЛИЦУ: МЕНТОР И НАСТАВНИК 25	УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА УЧЕБНОГО МАРАФОНА 64
Одно и то же или нет? Ищем сходства и различия	Как сделать эффективным один из самых популярных форматов обучения
ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫ 32	МЕТОДОЛОГИЯ ОБУЧАЮЩИХ ПЛАТФОРМ 66
Или как на самом деле работать с корпоративной культурой	Мифы и реальность современного электронного обучения
КЛЕЙ СОЦИАЛЬНЫЙ. ОСОБО ПРОЧНЫЙ 39	НЕМНОГО О ВОЛЕЙБОЛЕ. ВЗГЛЯД ИГРОКА И ТРЕНЕРА 71
12 рецептов выстраивания деловых отношений	Реальный очерк о том, как договариваться с самим собой и с собственным телом
ТРЕНДЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ БУДУЩЕЕ РАБОТЫ 47	СПРАШИВАЛИ - ОТВЕЧАЕМ 75
Разбираем, что ждет в ближайшее время российский бизнес	Ответы на вопросы наших читателей
ЖИЛ НА СВЕТЕ ГЕНИЙ 49	НОВОСТИ НАШИХ ПАРТНЕРОВ 80
Биографии великих людей в авторской подаче Максима Лебедева	Ассоциация бизнес-тренеров. 10 уроков Титаника для современных лидеров



Степан Смирнов
исполнительный директор
АНО ДПО «ИТОР»



Анастасия Журова
сертифицированный карьерный
и HR-консультант



Тема номера:

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Развитие человека – это норма и естественный процесс. Отсутствие развития – это не норма, а патология. Так устроена наша природа: либо движение вперед и развитие, либо застой и деградация. Точка равновесия – лишь иллюзия, увы. Развитие – это сложный и многогранный феномен, который всегда измеряется переходом на следующий уровень. В организации развитие – это всегда переход на новый уровень карьеры. В данной статье мы представим читателю наш методологический и методический взгляд на развитие человека и управление карьерой в организациях.

В настоящий момент в практически любом российском бизнесе наблюдаются все признаки системного кризиса. Системный кризис возникает, когда стремительно появляются новые задачи, а инструменты их решения все еще старые, а значит, уже не работают так, как надо.

К 2024 году сформировался и остро определился главный вызов любому бизнесу (хотим мы этого или нет) – непрерывное развитие без остановки операционной деятельности. Времена наступили турбулентные, скоростные, жесткие, поэтому по-другому не получается, если бизнес хочет быть успешным. Есть много компаний, которые умеют хорошо работать и достигли высот операционной и коммерческой эффективности. Некоторые компании научились заниматься стратегией. И лишь единицы, которые могут и первое, и второе делать одновременно. Поэтому и кризис в бизнесе системный – организациям, управленческим командам, персоналу нужно перейти в другой режим функционирования, и для этого нужны новые инструменты.

На фоне всего этого сегодня повсеместно наблюдается ситуация, когда потенциальных сотрудников компаний, во-первых, объективно мало. Городские баннеры с зарплатами в 150 000 рублей и выше рабочим без опыта на завод – лучшее тому подтверждение. Во-вторых, среди сотрудников, которых компании удалось принять на работу, совсем немного тех, которые соответствуют личностным и профессиональным требованиям своей должности. Причем эта ситуация практически не зависит от сферы деятельности компании. Не хватает всех: хороших программистов, квалифицированных сварщиков, профессиональных чиновников, образованных учителей...

Во многих регионах России на наших глазах развивается борьба за талантливых школьников и студентов, а адаптация, управление карьерой и удержание уже не только лучших, а просто сотрудников становятся приоритетными задачами HR и T&D-служб. Если в компании не будет людей, то все остальное: офисы, оборудование, технологии – станут просто никому ненужными.

В 80% вакансий на hh.ru в качестве отличительного преимущества компании выделяют «возможность развития, обучения, карьерные перспективы». А почему тогда мы не пишем в тексте вакансии, что «в офисе будет кислород для дыхания» – ведь это такая же норма, как и развитие?

Таким образом, если бизнес в условиях жесткого дефицита кадров хочет справиться (а не справиться нельзя) с глобальным вызовом непрерывного развития без остановки операционной деятельности, то для любой корпоративной функции обучения и развития критичными становятся задачи, связанные с продлением жизненного цикла сотрудника за счет управления карьерой на протяжении всего периода работы сотрудника в организации. Иными словами, построение систем управления карьерой в организации – самая правильная долгосрочная стратегия, выбрав которую компании через несколько лет получают заметные конкурентные преимущества.

РАЗВИТИЕ КАК ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

Все мы рождаемся как биологические организмы, и плюс-минус равны на выходе из роддома. И только цивилизация, культура, технологии и институты развития делают из животного человека. Так, например, дети без значимого взрослого учиться не могут. Быть человеком – привилегия, стать человеком – это путь от Индивида через Личность к Человеку, и это серьезная работа над собой. Порой даже борьба, потому что биологическое в нас естественно и работает автоматически через инстинкты, а все социальное – внешнее, неродное, которое еще необходимо воспринять, создать в себе, при этом часто вопреки инстинктам и желаниям.

Развитие – это растянутый во времени процесс самосовершенствования. В основе идеологии развития лежит энергия ответов на вопросы: «Зачем мне нужно развиваться?», «Чем это лучше, чем просто жить?», «Чем это слаще, чем деградировать?». Ответы на эти вопросы находятся в социуме, в самой социальной природе человека.

Человек – существо коллективное, мы не можем

друг без друга, и поэтому нам важно:

- получать одобрение значимых окружающих;
- соответствовать общественным представлениям о должном;
- занимать свое место в группе, сообществе, социуме.

Для этого человеку нужно каждый день становиться лучше, чем вчера.

Потребность развития сначала обусловлена филогенезом (биологическое созревание), затем онтогенезом (научение) и для здоровых людей является нормой. С возрастом важность развития снижается, потому что многих людей устраивает низкий уровень социальных амбиций. А те, кто хотел бы заниматься своим развитием, часто не имеют для этого необходимого времени и условий.

ПАРАДИГМА РАЗВИТИЯ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Рассмотрим 6 ключевых методологических принципов непрерывного развития современных взрослых в организации:

1. Цель и задачи развития персонала в организации

Цель развития человека – стать Человеком с большой буквы, а именно гением и представителем элиты общества. Цель развития персонала в организации – полностью интегрировать человека в организацию и создать условия для раскрытия его потенциалов.

Сквозная задача развития персонала: претендента сделать новичком; новичка – специалистом; специалиста – профессионалом; профессионала – мастером; мастера – творцом. То есть сопроводить процесс перехода сотрудника на следующий уровень профессионального развития.



2. Развитие возможно только в системе

Инструментами (функциями) развития являются обучение, научение, воспитание. Для их реализации в организации создают специальные учебные системы. Среднестатистический человек учиться самостоятельно, планомерно, дисциплинарно вне системы не может. Все достижения человечества в области обучения, научения и воспитания реализуются только в различных системах. Хочешь, чтобы люди учились, научались, воспитывались и в итоге развивались — создавай для этого системы.

Какие общественные институты и институты обеспечивают процесс развития человека? Это детский сад — школа — техникум — вуз. Обратите внимание, что после вуза человек чаще всего выпадает из этой образовательной системы, и его дальнейшее развитие носит эпизодический характер. Почему? Потому что он попадает в компанию, где обучение бессистемное, эпизодическое, по запросу. Как раз в таких компаниях часто слышны фразы: «Мы же чему-то учим сотрудников, да толку особо нет». Вы можете себе представить, чтобы в школе уроки были «по запросу школьников»?

Организационные институты и институты, которые обеспечивают непрерывное развитие сотрудников, — это учебный центр (профессиональная школа), корпоративный университет, профессиональные сообщества. Организационная система развития, по сути, должна подхватить человека после вуза или техникума и включить его в новый цикл непрерывного процесса развития в компании. Таким образом и осуществляется бесшовное развитие человека на протяжении всей его жизни.

3. Развитие — это дорога в один конец

Почему, выбрав профессию, научную дисциплину или область деятельности, человек встал на сложный и односторонний путь? Метакомпетенции формируются годами и десятилетиями, поэтому, пройдя этот путь в течение нескольких лет, тем более десятилетий, человек сделал необратимый выбор в пользу развития одних групп нейронов в ущерб другим. Именно поэтому нельзя научить старую собаку новым трюкам, а из состоявшегося

юриста вряд ли успеет получиться хороший инженер. Банально не хватит времени оставшейся жизни, да и нужные нейроны уже «усохли».

4. Развитие возможно только в деятельности

Человек развивается только в совместной содержательной деятельности. Для каждого возраста есть своя ведущая деятельность. Для детей — это игра, для школьников — учеба, для взрослых — профессиональная деятельность.

Если мы говорим о развитии в деятельности в организации, то логику такого развития задает периодизация развития человека как субъекта деятельности Е. А. Климова: новичок — специалист — профессионал — мастер.

5. Для развития сотрудников нужна кросс-функциональная команда из сотрудников HR, T&D, среднего и высшего менеджмента

Человеческий ресурс по мере развития организации становится все более ценным, поэтому сначала из «отдела кадров» выделилась функция HR, а теперь из нее так же выделяется T&D. Обе функции работают на общую цель — развитие персонала в организации — но делают это по-разному. Задача функции HR — найти и полностью интегрировать человека в организацию. Задача функции T&D — создать условия для раскрытия его потенциалов. Если у управленческой команды не будет понимания стратегических целей и задач функций T&D и HR, тогда не будет ресурсов, поддержки и участия Топов, которые так нужны для создания и поддержания мотивации на изменения.

Без поддержки команды среднего менеджмента сотрудники просто не придут на T&D-мероприятия (их не отпустят с рабочего места). Кроме того, можно сразу забыть о самом важном аспекте развития людей — непосредственном внедрении новых бизнес-практик на рабочем месте.

Таким образом, развитие сотрудников организации зависит от коллективной деятельности кросс-функциональной команды развития: функций HR и T&D, управленческой команды и команды среднего менеджмента.

6. Единственный способ развития человека в организации — это управление карьерой

Развитие человека в организации — это направленное и закономерное изменение человека, в результате чего возникает его новое качественное состояние, например, переход на другой профессиональный и личностный уровень.

В ОРГАНИЗАЦИИ ЕСТЬ ТРИ ВЕКТОРА РАЗВИТИЯ СОТРУДНИКОВ:

Горизонтальная карьера	Вертикальная карьера	Диагональная карьера
Развитие в профессии. Человек может годами оставаться в рамках одной профессии, но при этом содержание его деятельности непрерывно усложняется. Именно такое развитие описывается цепочкой: новичок — специалист — профессионал — мастер.	Развитие в должности. У многих людей есть склонности и таланты к управленческой деятельности. Поэтому специалист может стать руководителем сначала среднего, а затем и высшего уровня.	Поиск оптимального места конкретного человека в организации, когда развитие идет и по горизонтали, и по вертикали одновременно. Как правило, это участие в различных кросс-функциональных и междисциплинарных проектах.

Суть горизонтальной карьеры — последовательное прохождение всех этапов профессионального развития: от новичка до мастера. Ключевым фактором успеха здесь является освоение hard-компетенций, которые определяют эффективность в профессии.

Суть вертикальной карьеры — путь от должности к должности в организации. Ключевым фактором успеха в этом случае является развитие soft-компетенций, прежде всего корпоративных и управленческих. Именно они обеспечивают адаптацию, результативность и статус сотрудника в конкретной организации.

Наконец, диагональная карьера обеспечивает встраивание конкретного сотрудника в социальную систему компании, позволяя занять оптимальное для него место среди десятков и сотен коллег. Ключевым фактором успеха для этой карьеры — освоение коллективных компетенций, обеспечивающих успешность коллективной деятельности в функциональных и кросс-функциональных командах.

На наш взгляд, каждому сотруднику нужны все 3 варианта карьеры в разных пропорциях и конфигурациях. Именно это, а не план индивидуального развития, обеспечивает тот самый «индивидуаль-

ный карьерный трек» человека в компании. Акцент на какой-то один вид карьеры всегда чреват «корпоративным флюсом». Доминирование горизонтальной карьеры дает нам непризнанного гения, который чувствует себя комфортно лишь в гордом одиночестве. Сотрудники, чрезмерно увлекающиеся вертикальной карьерой, превращаются в карьеристов, которые «шагают по головам» своих коллег.

Если вспомнить, что единицей современной организации является не сотрудник, а команда, то каждого человека нужно встраивать в различные коллективы: функциональные, кросс-функциональные, проектные команды. Ведь лучше всего люди работают, когда им в компании нравится, и они удовлетворяют в ней все свои социально-психологические потребности. Именно это и обеспечивает диагональная карьера, которая гармонично объединяет командную работу, кросс-функциональное взаимодействие и оптимальное использование своих талантов для бизнеса.

ИНСТИТУЦИИ И ИНСТИТУТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ

В рамках системы управления карьерой сотрудников в организации важную роль играют как

институты, так и институции. Эти элементы, хотя и различаются по своей природе, работают совместно для создания благоприятной среды, способствующей развитию и реализации карьерных целей сотрудников.

Институты — это формальные структуры и организационные единицы, которые обеспечивают выполнение процессов и мероприятий, направленных на управление карьерой сотрудников. Они являются важными составляющими системы управления карьерой, так как структурируют и регламентируют процесс развития персонала в организации, способствуя его профессиональному росту и достижению организационных целей.

Рассмотрим примеры:

- **Учебные центры и корпоративные университеты.** Эти институты занимаются обучением и повышением квалификации сотрудников. Корпоративные университеты разрабатывают образовательные программы, которые соответствуют как текущим, так и будущим потребностям компании. Они обеспечивают постоянное обновление знаний и навыков сотрудников, что является важным для их карьерного роста.

- **Кадровый резерв и программы преемственности.** Важным институтом в управлении карьерой являются программы по формированию кадрового резерва и преемственности. Эти программы нацелены на выявление сотрудников с высоким потенциалом и подготовку их к занятию ключевых позиций в будущем. Кадровый резерв позволяет обеспечить стабильность и преемственность управления, а также минимизировать риски, связанные с внезапным уходом ключевых сотрудников.

- **Оценочные центры и системы оценки** — институты, занимающиеся оценкой персонала, играют ключевую роль в системе управления карьерой. Оценочные центры проводят комплексные оценки компетенций сотрудников, выявляют их сильные и слабые стороны, а также определяют готовность к дальнейшему карьерному росту. Такие оценки могут включать методы 360-градусной обратной связи, ассессмент-центры, тесты компетенций и интервью по компетенциям.

- **Наставничество и менторство.** Хотя менторство может рассматриваться и как институция, во многих организациях оно имеет формализованный характер и является важным институтом в

качестве структурированной системы долгосрочного наставления, при которой опытные сотрудники (менторы) предоставляют стратегическое руководство и поддержку менее опытным коллегам, помогая им в профессиональном и личностном развитии, а также в достижении карьерных целей внутри организации. Наставничество помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в компании, передает корпоративные ценности и способствует их профессиональному развитию.

Институции — это неформальные практики и сложившиеся способы взаимодействия внутри организации, которые способствуют поддержке и развитию сотрудников на всех этапах их карьерного пути. Эти элементы являются неотъемлемой частью корпоративной культуры и помогают сформировать благоприятную рабочую среду.

Рассмотрим примеры:

- **Профессиональные сообщества.** Эти неформальные группы объединяют сотрудников, занимающихся схожими задачами или имеющих общие интересы. Сообщества способствуют обмену знаниями и опытом, повышают уровень компетенций участников и поддерживают их профессиональный рост. В рамках этих сообществ сотрудники могут получать обратную связь, обсуждать новые идеи и подходы, а также совместно решать профессиональные задачи.

- **Традиции и ритуалы.** Важной институцией являются традиции и ритуалы, сложившиеся в компании. Это могут быть регулярные мероприятия, награждения лучших сотрудников, празднования корпоративных успехов и другие элементы, которые формируют чувство принадлежности к компании и поддерживают мотивацию сотрудников.

- **Обратная связь и признание.** Постоянная и конструктивная обратная связь является важной институцией, поддерживающей карьерное развитие сотрудников. Регулярные отзывы о работе помогают сотрудникам осознавать свои достижения и области для улучшения, а также корректировать свои карьерные цели и стратегии. Признание заслуг также мотивирует сотрудников и укрепляет их приверженность компании.

Институты и институции системы управления карьерой играют взаимодополняющую роль в создании среды, которая поддерживает развитие сотрудников на всех этапах их профессионального пути. Формальные институты обеспечивают структуру и регламент, а неформальные институции укрепляют корпоративную культуру и создают благоприятные условия для самореализации и достижения карьерных целей. В совокупности, они формируют целостную и эффективную систему управления карьерой, способствующую устойчивому развитию компании и её сотрудников.

УПРАВЛЕНИЕ КАРЬЕРОЙ КАК НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СОТРУДНИКА.

Управление карьерой предполагает осуществление осознанных и целенаправленных действий в профессиональной сфере, направленных на развитие знаний, умений, навыков и опыта, постановку карьерных целей и выбор способов их реализации. Ответственность за управление карьерой, прежде всего, лежит на самом сотруднике. Однако компания, которая создаёт систему и помогает сотруднику организовать его профессиональную жизнь для достижения карьерного, должностного или социального статуса, а также способствует его самореализации в профессии и жизни, получает неоспоримое конкурентное преимущество.

Самым простым и эффективным способом управления карьерой сотрудников является построение понятной, простой и легко управляемой структуры взаимодействия с персоналом на каждом этапе жизненного цикла сотрудника в компании.

HR-специалистам также важно понимать, на каком этапе карьеры находится каждый сотрудник в момент взаимодействия с компанией. Это поможет более точно определять его профессиональные цели, уровень динамичности развития и особенности индивидуальной мотивации.

Управление карьерой включает в себя комплекс мероприятий, реализуемых в соответствии с общей стратегией, этапом жизненного цикла компании и её корпоративной культурой. Тактика, выбранная руководством компании и HR-специали-

стами для управления жизненным циклом сотрудника, напрямую влияет на качество поддержки сотрудника в построении его карьеры.

Управление карьерой сотрудника осуществляется на каждом этапе его жизненного цикла в компании. Важно осознавать, как выбранные в компании инструменты для подбора, адаптации, обучения, развития и оценки сотрудников влияют на реализацию их карьерных целей не только в рамках самой компании, но и в контексте их жизненных и карьерных стратегий. Поддержка интереса сотрудника в улучшении самоорганизации и саморазвитии карьеры, самоактуализации его возможностей в соответствии с бизнес-целями компании также играет значительную роль.

Управление карьерой сотрудников в организации осуществляется на трёх уровнях:

Уровень компании. Управление карьерой на этом уровне осуществляется топ-менеджментом. Формируется подсистема регулирующих отношений, включая карьерные политику, стратегии и, соответственно, цели, задачи и долгосрочные планы компании.

Уровень подразделения. Управление карьерой осуществляется руководителями структурных подразделений компании – линейным и функциональным менеджментом. Они ответственны за реализацию карьерных стратегий и формируют планы развития карьеры сотрудников в соответствии с этими стратегиями.

Уровень должности. Управление карьерой на этом уровне осуществляется самим сотрудником. Он принимает на себя ответственность за своё индивидуальное и профессиональное развитие, самостоятельно определяет цели в рамках выполнения своих обязанностей.

Постоянное горизонтальное, вертикальное и диагональное продвижение сотрудника в системе должностей обеспечивается чётким планированием и управлением его карьерой, начиная с момента его подбора в компанию и до возможного увольнения. На каждом этапе жизненного цикла сотрудник должен чётко осознавать свои цели,

ключевые показатели его работы, которые оцениваются, и действия, необходимые для его карьерного развития в рамках компании.

Процесс управления карьерой каждого сотрудника должен соответствовать общей стратегии компании, её кадровой политике, а также уровню развития компании и её корпоративной культуры. В ходе планирования карьеры необходимо сопоставлять потенциальные способности, имеющиеся возможности и цели сотрудника с потребностями компании, её стратегией и планами развития. Все участники процесса (руководители, HR и T&D специалисты, сам сотрудник) должны иметь единое понимание и видение программы развития карьеры. На каждом этапе жизненного цикла степень вовлеченности каждого участника будет различаться. При этом один сотрудник может пройти несколько жизненных циклов внутри одной компании (за исключением этапа увольнения), получая как горизонтальное, вертикальное, так и диагональное развитие.

Рассмотрим каждый из 6 этапов жизненного цикла сотрудника подробнее.

1. Адаптация включает интеграцию новых сотрудников в компанию и их знакомство с корпоративной культурой и рабочими процессами. Важным аспектом адаптации является поддержка сотрудников при переходе на новые должности или при изменении ролей внутри компании. Этот этап жизненного цикла особенно важен для установления прочных связей между сотрудником и организацией.

Цели:

- Помочь сотруднику быстро освоиться на новом месте и начать продуктивно работать.
- Обеспечить плавный переход на новую должность или в новый отдел.
- Внедрить в корпоративную культуру и нормы поведения.

Инструменты:

- Вводные тренинги и программы наставничества.
- Индивидуальные планы адаптации.
- Регулярные встречи с руководством для обсуждения прогресса.

2. Обучение и развитие направлены на непрерывное улучшение профессиональных компетенций сотрудников. Этот кластер охватывает как начальное обучение при поступлении на работу, так и регулярные тренинги и курсы повышения квалификации в течение всей карьеры сотрудника, за которые в организации отвечают учебный центр (профессиональная школа), корпоративный университет, профессиональные сообщества.

Цели:

- Поддерживать актуальность знаний и навыков сотрудников в соответствии с требованиями рынка и задачами компании.
- Развивать новые компетенции, необходимые для текущего и будущего карьерного роста и отвечающие стратегическим задачам компании.
- Создавать условия для профессионального и личностного роста.

Инструменты:

- Внутренние и внешние обучающие программы.
- Профессиональные сертификации и повышение квалификации.
- Программы менторства и наставничества.

3. Оценка работы сотрудников играет ключевую роль в управлении карьерой, так как она предоставляет объективные данные о профессиональной деятельности сотрудника и его потенциале для дальнейшего развития. Регулярная оценка помогает корректировать карьерные траектории и определять направления для роста.

Цели:

- Оценить текущий уровень компетенций и соответствие занимаемой должности.
- Идентифицировать сильные и слабые стороны сотрудника.
- Разработать рекомендации по дальнейшему развитию и обучению.

Инструменты:

- Профессиональные и личностные опросники (ПДК).
- Центры оценки и развития.
- Оценка методом 360°.
- Оценка результативности (достижение целей, бизнес-результатов, KPI/OKR).

- Индивидуальные планы развития (ИПР) на основе результатов оценки.

4. Карьерное продвижение включает в себя поддержку сотрудников на пути их профессионального роста, создание условий для перехода на более высокие должности и развитие лидерских качеств. Этот кластер охватывает программы кадрового резерва и стратегическое планирование карьеры, которые могут реализовываться как на базе корпоративного университета, так и в карьерном центре организации.

Цели:

- Подготовить сотрудников к занятию ключевых позиций в компании.
- Обеспечить преемственность управления и минимизировать риски, связанные с кадровыми изменениями.
- Стимулировать стремление к профессиональному росту и достижению карьерных целей.

Инструменты:

- Программы кадрового резерва и преемственности.
- Карьерные диалоги и консультирование.
- Наставничество и менторство для подготовки к управленческим ролям.
- Индивидуальные карьерные планы и треки.

5. Удержание сотрудников направлено на создание условий для долгосрочного сотрудничества, мотивации и вовлеченности персонала. Этот кластер предполагает разработку мер, которые помогут сотрудникам реализовать свои карьерные амбиции внутри компании, обеспечивая их удовлетворенность и предотвращая текучесть кадров.

Цели:

- Увеличить вовлеченность и мотивацию сотрудников.
- Управлять текучестью кадров.
- Создать условия для реализации профессиональных и личных амбиций сотрудников в рамках компании.

Инструменты:

- Программы вовлеченности и лояльности.

- Мотивационные пакеты и бонусные программы.
- Развитие корпоративной культуры и поддержка работы в команде.

6. Увольнение, или аутплейсмент, является завершающим этапом жизненного цикла сотрудника в компании, а значит, и одним из элементов системы управления карьерой сотрудников. Этот процесс должен быть продуманным и гуманным, чтобы минимизировать негативные последствия как для сотрудника, так и для организации. Аутплейсмент включает поддержку сотрудника в процессе поиска новой работы и адаптации к изменению карьерного пути.

Цели:

- Обеспечить справедливое и уважительное завершение трудовых отношений.
- Поддержать сотрудника в переходный период, помогая ему найти новое место работы.
- Сохранить положительную репутацию компании и минимизировать негативные последствия для корпоративной культуры.

Инструменты:

- Программы аутплейсмента, включающие карьерное консультирование и обучение навыкам поиска работы.
- Профессиональное обучение и переподготовка.
- Финансовая поддержка, включая выходное пособие и другие компенсации.
- Оказание психологической поддержки и помощь в адаптации к новым условиям.

Управление карьерой сотрудников – это неотъемлемая часть жизненного цикла каждого сотрудника в организации. Оно включает в себя комплекс мероприятий и инструментов, направленных на развитие, оценку, продвижение и удержание персонала, а также на поддержку при завершении трудовых отношений. Грамотно выстроенная система управления карьерой, охватывающая все этапы жизненного цикла сотрудника, обеспечивает не только профессиональный рост сотрудников, но и устойчивое развитие компании, способствуя достижению её стратегических целей и повышению конкурентоспособности на рынке.

ЛАЙФХАКИ И ПОДВОДНЫЕ КАМНИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ УПРАВЛЯТЬ КАРЬЕРОЙ СОТРУДНИКОВ

Лайфхаки

- **Создавайте комплексную систему управления карьерой, начиная с отдельных элементов:** при создании системы управления карьерой важно мыслить стратегически и охватывать все этапы жизненного цикла сотрудника, такие как адаптация, обучение и развитие, оценка работы, карьерное продвижение, удержание и аутплейсмент. Однако начинать внедрение можно с отдельных элементов, которые легко интегрируются в уже существующие процессы. Например, можно начать с внедрения карьерных диалогов или разработки индивидуальных карьерных треков. Эти инструменты позволят установить фундаментальные принципы управления карьерой и постепенно расширять систему. Важно, чтобы даже внедрение отдельных элементов происходило с учетом общей стратегии и системы, что обеспечит целостный и устойчивый подход к развитию и мотивации сотрудников.
- **Персонализируйте карьерные траектории:** учитывайте индивидуальные потребности, цели и амбиции сотрудников при разработке карьерных планов. Персонализированные подходы усиливают вовлеченность и удовлетворенность сотрудников, что положительно сказывается на их производительности и лояльности к компании.
- **Инвестируйте в обучение и развитие:** постоянное обучение и развитие сотрудников должно стать приоритетом. Создавайте условия для регулярного обновления знаний и навыков через корпоративные университеты, учебные центры и программы наставничества. Обучение не только повышает профессиональные компетенции, но и способствует карьерному росту.
- **Регулярно проводите оценку сотрудников:** используйте современные инструменты оценки, такие как обратная связь 360, ассессмент-центры и личностные опросники, чтобы объективно оценивать достижения сотрудников и корректировать их карьерные планы. Регулярная оценка помогает

выявить потенциал сотрудников и наметить направления их дальнейшего развития.

- **Поддерживайте диалог о карьере:** регулярные карьерные диалоги между сотрудниками и их руководителями помогают установить доверительные отношения и обсуждать реальные возможности карьерного роста. Эти диалоги также способствуют лучшему пониманию амбиций сотрудников и помогают компании планировать их дальнейшее развитие.
- **Развивайте корпоративную культуру:** создание и поддержание здоровой корпоративной культуры, где ценятся развитие и карьерный рост, важно для долгосрочного успеха. Корпоративная культура, основанная на постоянной обратной связи, признании заслуг и поощрении развития, способствует привлечению и удержанию лучших специалистов.

Подводные камни

- **Недостаток гибкости:** жесткие и негибкие карьерные треки могут стать причиной снижения мотивации сотрудников и роста текучести кадров. Важно, чтобы система управления карьерой могла адаптироваться к изменениям и учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.
- **Отсутствие поддержки со стороны руководства:** без активного участия топ-менеджмента и линейных руководителей программы управления карьерой могут не принести желаемых результатов. Поддержка на всех уровнях управления важна для успешной реализации карьерных стратегий.
- **Недостаточная прозрачность карьерных возможностей:** если сотрудники не видят четких карьерных перспектив или не понимают, как достичь своих целей внутри компании, это может привести к их разочарованию и уходу. Обеспечьте прозрачность и доступность информации о возможностях карьерного роста.
- **Игнорирование культурных и институциональных аспектов:** не учитывать влияние корпоративной культуры и неформальных институций на карьерное развитие сотрудников — большая

ошибка. Корпоративная культура должна быть ориентирована на развитие и поддержку сотрудников на всех уровнях.

• **Недостаточное внимание к этапу аутплейсмента:** увольнение — это важный и чувствительный этап жизненного цикла сотрудника. Неправильно организованный процесс аутплейсмента может нанести ущерб репутации компании и вызвать негативные последствия для оставшихся сотрудников. Обеспечьте достойные условия для завершения трудовых отношений, включая программы карьерного консультирования и поддержки.

В ЗАВЕРШЕНИИ КЕЙС ИЗ НАШЕЙ РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ

Когда нас пригласили для HR-аудита в компанию, занимающуюся разработкой ПО, руководство открыто призналось: «Мы теряем лучших сотрудников и не понимаем, почему». Они видели, как уходят наиболее талантливые разработчики, но не могли понять причины.

Мы начали с того, что провели ряд встреч с сотрудниками. Уже после первых бесед стало ясно — люди не видят для себя четких карьерных перспектив. Один из разработчиков прямо сказал: «У меня нет понимания, куда двигаться дальше и что для этого нужно делать». Разочарование витало в воздухе, и именно оно подталкивало людей к поиску новых возможностей за пределами компании.

Совместно с руководством мы решили, что первым шагом к решению проблемы станет внедрение системы карьерных диалогов. «Нам нужно понять, чего хотят наши люди и как мы можем помочь им расти», — отметил HR-директор, поддерживая идею. Мы разработали шаблон для проведения таких встреч, чтобы каждый руководитель знал, о чем говорить с подчиненными и как строить конструктивный диалог.

Полгода спустя мы снова вернулись в компанию, чтобы оценить первые результаты. На встрече с руководителями мы услышали положительные отзывы. Один из менеджеров поделился: «Я стал лучше понимать, чего хотят мои люди, и уже предложил нескольким из них новые роли в команде».

Это было именно то, к чему мы стремились — помочь сотрудникам увидеть перспективы и дать им новые возможности для роста.

Однако не все прошло гладко. Были и жалобы со стороны сотрудников. «Они просто делают вид, что их это волнует», — сказал нам один из инженеров, явно разочарованный формальным подходом своего руководителя. Мы поняли, что не все руководители восприняли карьерные диалоги всерьез и что без реальной вовлеченности этот инструмент не принесет желаемых результатов.

Тем не менее, мы считаем, что первый шаг был сделан правильно. Мы заложили фундамент, на котором можно строить более комплексную систему управления карьерой. «Мы продолжим работу над этим, наша цель — создать такие условия, чтобы каждый сотрудник чувствовал поддержку и видел реальные перспективы роста», — подчеркнул генеральный директор в ходе нашего финального разговора.

Теперь компания планирует углубить эту практику и интегрировать карьерные диалоги с другими элементами управления карьерой, такими как обучение и оценка работы. «Этот путь требует времени и усилий, но мы уверены, что он того стоит», — резюмировали мы, подводя итоги первой фазы нашего проекта.

Если вам необходима консультация или вы хотите построить систему управления карьерой в своей организации, то пишите нам напрямую в чат-бот. Мы обязательно с вами свяжемся и найдем решение под любой ваш запрос!



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



ВОЛЕВЫЕ КАЧЕСТВА ЧЕЛОВЕКА

Вопрос «Что важнее: интеллект или воля?» из серии «Кого ты больше любишь: папу или маму?» особого смысла не имеет. Родителей мы любим обоих, но по-разному. А для человека в равной степени нужны и интеллект, и воля. Чтобы понять это, не нужен диплом психолога, достаточно здравого смысла. Тем не менее, в психодиагностике налицо явное неравенство. Нет, пожалуй, ни одного солидного сборника тестов, в котором отсутствует раздел «Измерение интеллекта». И так же почти не встретишь главы «Диагностика воли».

Кстати, про интеллектуальные качества человека мы писали в прошлом номере журнала АУДИТОРИЯ



К тому же больше половины методик измерения волевых качеств – экспериментальные (то есть требующие специального оборудования) или основаны на наблюдении (требуют значительного времени). Да и не всякий тест для оценки воли применим для массового использования (кому интересно, может попробовать на себе «пробу падения с колен»). Стоя на коленях и сцепив руки за спиной, нужно упасть плашмя, лицом вперед на гимнастический мат). Что хорошо для абитуриента военного училища, не совсем подходит директору фирмы.

Именно поэтому в нашем психодиагностическом комплексе появились две методики – опросник волевых качеств и опросник Роттера, измеряющие волю – способность человека произвольно управлять своим поведением, деятельностью, эмоциями.

Для того чтобы развивать волю, вспомним, из каких «пазлов» складывается воля и содержа-

ние каждого волевого качества.

Целеустремленность – это сознательная направленность личности на достижение отдаленной по времени цели.

Организованность – умение и способность к упорядочиванию своих действий, которое обеспечивает максимальную эффективность деятельности.

Смелость – способность человека подавлять защитные реакции при возникновении страха и качественно осуществлять свои намерения в объективно или субъективно опасных для жизни, здоровья и престижа ситуациях.

Решительность – способность быстро принимать решение в значимой для человека ситуации и незамедлительно переходить к реализации намеченного.

Настойчивость/Упорство – систематическое проявление силы воли при стремлении человека достичь отдаленной по времени цели, несмотря на возникающие препятствия и трудности. Стремление достичь желаемого и необходимого “здесь

и сейчас”, вопреки имеющимся трудностям и неудачам.

Инициативность – стремление проявить почин, изменить форму деятельности или жизненный уклад.

Самостоятельность – способность осуществлять деятельность без посторонней помощи.

Самообладание/выдержка – собирательная волевая характеристика, включающая в себя выдержку, смелость и отчасти решительность, то есть волевые качества, которые связаны с подавлением отрицательных эмоций, вызывающих нежелательные для человека побуждения.

ленностью, смелостью и решительностью). В самом деле, если человек считает, что ответственность за события его жизни лежит вонне (жизнью «рулят» судьба, рок, случай, окружающие), то к чему особо напрягаться? Зачем ставить цели и принимать решения?! Пусть это делают другие или всё течёт само собой.

Я редко встречал экстерналов с высокими волевыми показателями. Если всё же это сочетание встречалось, то перед нами были «идеальные исполнители». То есть природа щедро наградила их активностью, смелостью, упорством, но экстер-

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

	Очень низкие	Низкие	Статистическая норма	Высокие	Очень высокие
Оценки (стэны)	1	2 - 3	4 - 7	8 - 9	10

Мы используем опросник волевых качеств (ОВК) в сочетании с опросником Роттера. Эта методика оценивает интернальность и экстернальность личности. То есть представления человека о своих способностях управлять жизненными ситуациями и степени ответственности за их развитие.

Интернальность проявляется в оптимистичных представлениях о своих возможностях, ответственности за свои действия, стремлении к достижениям, инициативе, активности. Такой человек считает, что происходящие с ним события в первую очередь зависят от его компетентности, целеустремленности, способностей и являются закономерным результатом его собственной деятельности.

Экстернальность связана с приписыванием ответственности за жизненные события внешним факторам и обстоятельствам, пессимистичными представлениями о своих способностях и возможностях, безынициативностью и выжидательной позицией. Человек убежден, что его успехи или неудачи являются результатом таких внешних сил, как везение, случайность, другие люди и так далее. Экстернальность отрицательно коррелирует с волевыми качествами (прежде всего, с целеустрем-

ленностью (которая, в частности, формирует установку на подчинение) не даёт им в организациях подняться выше уровня среднего руководителя.

Совместное использование двух методик – ОVK и опросника Роттера – позволяет оценить не только волевые качества человека, но и зачастую понять причины их актуального состояния. Если ОVK даёт нам представление об уровне развития воли в настоящем, «здесь и сейчас», то шкала Роттера измеряет установку человека. То, что всегда идет из его прошлого.

Локус контроля (синоним экстернальной/интернальной установки личности) более устойчив по времени, чем воля. По моим наблюдениям, для заметного изменения волевых качеств (за исключением разве что самостоятельности) требуется не менее полутора-двух лет целенаправленной и желательно осознанной работы. Локус контроля за это время практически не меняется.

В заключение несколько слов о структуре воли, которая вырисовывается по результатам ОVK.



РЕЗУЛЬТАТЫ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА ШКАЛ ОВК

Переменные	Фактор 1	Фактор 2
Целеустремленность	,702	
Организованность		,920
Смелость	,824	
Решительность	,831	
Настойчивость/Упорство	,617	
Инициативность	,775	
Самостоятельность	,749	
Самообладание/Выдержка	,536	,522

«Ядром» первого фактора являются решительность, смелость и инициативность. То есть волевые качества, зависящие прежде всего от природных, генетически обусловленных особенностей человека (например, типологических особенностей нервной системы). Развитие и воспитание этих качеств во многом ограничены или, по крайней мере, требуют нестандартного подхода и длительного времени.

Во втором факторе всего две переменные – организованность и выдержка, то есть качества, приобретаемые человеком в процессе деятельности и социального взаимодействия. Следовательно, первый фактор можно назвать «природным», а второй – «социальным» компонентом воли. Целеустремленность, настойчивость/упорство и самостоятельность занимают некоторое промежуточное положение. Эти волевые качества зависят как от «биологии», так и от особенностей воспитания (самовоспитания).

Интересно, что высокие оценки по шкале «смелость» обычно отрицательно коррелируют с «организованностью» (воистину, «сила есть – ума не надо»). То есть качества находятся как бы в противофазе. Недостаток адаптивности в опасных и сложных ситуациях (суть смелости) компенсируется предусмотрительностью и расчетом (основа организованности). Хотя в моей практике редко, но встречались люди, у которых гармонично сочетались очень высокие оценки по обоим этим шкалам.

При использовании любого измерительного инструмента (и психологического теста в том числе) первый вопрос, который стоит задать: «Для чего он будет применяться?» В случае применения ОВК в бизнесе основных целей две – психологический отбор на должность (вид деятельности) и консультирование сотрудников. Рассмотрим обе задачи подробнее.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ОТБОР

Применяется в ситуациях, когда, во-первых, деятельность предъявляет к человеку (в нашем случае к его волевой сфере) специфические требования. Во-вторых, когда есть из кого выбирать (существенное замечание при нынешней ситуации на рынке труда). Начнём со специфики деятельности. Специалисту, ответственному за отбор, первым делом нужно ответить на вопрос: «Требуют ли должностные обязанности сотрудника особого развития каких-либо волевых качеств?»

Например, наиболее востребованы в современном российском бизнесе, по моему опыту, это настойчивость/упорство и самообладание/выдержка. Настойчивость нужна, например, специалистам по продажам, без которых сейчас не обходится практически ни одна организация. Он действует в конкурентной среде, где на одно «да» приходится десять (а то и несколько десятков) «нет». Без «стремления достичь своей цели, несмотря на возникающие препятствия и трудности» (суть настойчивости) успех в продажах маловероятен.

Самообладание, а чаще выдержка, требуется при взаимодействии с клиентами (покупателем, заказчиком, дилером, контрагентом и прочими). Клиенты, как девушки, бывают разные, и некоторые из них (клиенты, разумеется) ведут себя, мягко говоря, «не очень». Так что без способности «подавлять импульсивные, малообдуманные, эмоциональные реакции» трудно быть доброжелательным и клиентоориентированным. Тем более это относится к сотрудникам, разрешающим по долгу службы претензии и конфликтные ситуации.

Переходя к рекомендациям, стоит отбирать «сейлзов» с настойчивостью, а сотрудников «переднего края» – с выдержкой выше среднего (7-10 стэнов).

Таблица 1

Имя	Пол	Возраст	Целеустремленность	Организованность	Смелость	Решительность	Настойчивость Упорство	Инициативность	Самостоятельность	Самообладание Выдержка	Воля
Юрий	М	28	7	3	6	4	3	4	4	1	3
Татьяна	Ж	25	9	10	8	9	9	7	8	8	10

В таблице 1 приведены результаты ОВК реальных сотрудников одной из компаний. Кого из них вы бы взяли на позицию регионального представителя?

Организованность, смелость и самостоятельность – более «нишевые» качества, то есть их актуальность зависит от условий конкретной деятельности. Скрупулёзная и планомерная работа с большим количеством деталей предполагает личную организованность (мне сложно представить хорошего бухгалтера или логиста с низкими оценками по этому качеству). Индивидуальная работа (например, регионального представителя) требует высокой самостоятельности. Кстати, самостоятельность – самое «подвижное» из волевых качеств. Как правило, нескольких месяцев «автономного плавания» достаточно сотруднику для того, чтобы подняться как минимум до статистической нормы.

Деятельность, связанная с риском и опасностью, явно предполагает смелость кандидата. Но в отличие от организованности и самостоятельности, смелость в бизнесе – обычно скрытое, латентное качество. К счастью, сейчас не так часто по сравнению с «лихими девяностыми» встречаются типичные рабочие ситуации, в которых человек вынужден «подавлять защитные реакции при возникновении страха в объективно опасных для жизни и здоровья ситуациях». Это всё-таки экстремальные случаи и предмет деятельности «людей в погонах».

Теперь про целеустремленность, инициативность и решительность. Это, пожалуй, самые «двойственные» в бизнесе (и не только в бизнесе) волевые качества. С одной стороны, они однозначно необходимы для многих, особенно руководящих должностей. С другой стороны, представьте, каково это управлять (или просто работать рядом) с инициативным и решительным человеком. Который, к тому же, «сознательно движется к отдаленной по времени цели». Не всякий руководитель, да и корпоративная культура «переварит» такого сотрудника. Особенно если у вас «не принято высываться».

Поэтому, кроме специфики деятельности при психологическом отборе стоит учесть личность непосредственного руководителя кандидата и, следовательно, особенности корпоративной культуры подразделения, в которое последнего придется «вписывать» («Каков поп, таков и приход»). Представьте себе следующую пару:

Таблица 2

Имя	Пол	Возраст	Целеустремленность	Организованность	Смелость	Решительность	Настойчивость Упорство	Инициативность	Самостоятельность	Самообладание Выдержка	Воля
Марина	Ж	31	3	3	9	6	4	8	8	3	7
Наталья	Ж	38	8	2	7	7	7	8	8	2	7

Два человека с примерно равным волевым потенциалом оказываются в отношениях «руководитель-подчиненный» (Наталья – коммерческий директор компании, Марина – её заместитель, начальник отдела продаж на территории). Ситуация усугубляется тем, что оба руководителя – женщины (в «смешанных» парах, как правило, конкуренция и соперничество менее выражены). Обе имеют собственных подчиненных. У обеих – явные дефициты с саморегуляцией. Еще один нюанс – интеллект Марины и Натальи тоже примерно равный.

Здесь я сделаю лирическое отступление и затрону тему соотношения интеллекта и воли. Интеллект в самом широком смысле – это «способность человека, определяющая успешность его адаптации к новым ситуациям. То есть интеллектуальное поведение сводится к принятию правил игры, которые человеку навязывает среда. ... не преобразование среды, а открытие возможностей среды для адаптивных действий индивида в ней» (В.Н. Дружинин «Психодиагностика общих способностей»).

Воля – это «способность человека к произвольному, то есть сознательному и преднамеренному управлению своим поведением, деятельностью, эмоциями». То есть волевое поведение проявляется, прежде всего, в активном изменении среды, в преодолении трудностей и препятствий.

Получается, что интеллект и воля, по крайней мере по шкале «активность-реактивность», выступают в некотором смысле противоположностями. Возможно, именно это объясняет тот факт, что одновременное высокое развитие (9-10 стэнов) у человека и воли, и интеллекта – скорее исключение из правил. Хотя это редкое сочетание можно объяснить и значительно проще. По статистике, при нормальном распределении в два последних стэна (9-ый и 10-ый) попадает менее 7% испытуемых. При независимости воли и интеллекта (если нас не устраивает предыдущая гипотеза) одновременное сочетание высоких показателей возможно у 0,5% испытуемых, то есть примерно у одного человека из двухсот.

Собственно, сейчас нас интересует не столько теория, сколько сугубо практический вопрос: «Что произойдет при столкновении воли и интеллекта?» Если точнее, сможет ли руководитель с высоким интеллектом и неразвитой волей управлять волевым подчиненным с интеллектом хотя бы среднего уровня? Моя практика показывает, что нет. Воля «здесь и сейчас» стабильно оказывается «сверху» (правда, в более протяжённой перспективе обычно сильнее всё же интеллект. То есть воля побеждает в борьбе за настоящее, интеллект – за будущее).

Но вернемся к нашему примеру в таблице 2. Так как волевой и интеллектуальный ресурс руководителей примерно равны, то возникла патовая ситу-

ация борьбы за лидерство. Между Натальей и Мариной хронически тлел и периодически вспыхивал конфликт, описываемый поговоркой «две хозяйки на одной кухне не помещаются». Наталье больше подошёл бы в заместители человек «помягче» (со смелостью, инициативностью и самообладанием в пределах статистической нормы – 5-6 стэнов).

ОВК КАК ИНСТРУМЕНТ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Индивидуальная консультация почти всегда (а групповая примерно в половине случаев) плавно перетекает в беседу на тему «Как развивать волевые качества?» Вот на этом вопросе и остановимся поподробнее.

Начать, мне кажется, стоит с позитива – воля поддается развитию. Этим она принципиально отличается от интеллекта, который достается нам от папы с мамой, «шлифуется» в раннем детстве и после начальной школы практически не поддается коррекции. За 2-3 года, при условии осознанных и целенаправленных действий, многие волевые качества можно развить весьма заметно (на 2-4 стэна).

Так как с вопросами «развития» чаще всего подходят люди молодые, то полезным будет разобрататься с тем, почему волевая сфера многих из них находится в «потенциальном» состоянии. Как уже говорилось, воля проявляется и развивается, прежде всего, в преодолении трудностей. Давайте подумаем вместе, какие сложности и препятствия могут хотя бы теоретически возникать в жизни современного подростка и юноши. Это трудности в учебе, в спорте, в социальном взаимодействии с окружающими, в выполнении повседневных обязанностей («дров накопи, воды принеси» и так далее). Что ещё?..

А теперь рассмотрим каждый из этих пунктов. Сложности в учебе возникают в основном у школьников с интеллектом ниже среднего. Современная школьная программа, на мой взгляд, ориентирована на статистическую норму. Поэтому подростки «с мясом в голове» в школе особо не напрягаются и «гранитом науки» волю не развивают.



Таблица 3

Имя	Пол	Возраст	Целеустремленность	Организованность	Смелость	Решительность	Настойчивость Упорство	Инициативность	Самостоятельность	Самообладание Выдержка	Воля
Лидия	Ж	31	1	1	1	1	1	2	1	1	1

Спорт как систематическое «преодоление себя», действительно, закаляет волю. Я даже выделил «спортивный профиль» волевых качеств у людей, достигших уровня КМС и выше. Вопрос в другом: сколько этих спортсменов мы встретим среди испытуемых? По данным статистики, в 2008 году не более 10% населения РФ регулярно занимались физкультурой и спортом, в 2023 году – по разным источникам, от 38% до 55%. На мой взгляд, это во многом «желаемые» цифры, которые включают и «спортсменов» за компьютером, и всех, кто 1-2 раза в неделю сходил на «физру» в школе и съездил в фитнес-зал. Какое уж тут «преодоление»?!

Социальное взаимодействие развивает волю, когда человеку приходится доказывать свою правоту, отстаивать точку зрения, добиваться целей, вызывающих сопротивление окружающих. Причем делая это не время от времени, а ежедневно, систематически. Во времена моей молодости это называлось «общественной работой» в рамках пионерской, а затем и комсомольской организации. Где в нынешних школах и ВУЗах общественные организации? Это не ностальгия по прошлому, а просто констатация факта.

Наконец, систематические «взрослые» обязанности по дому, хозяйству, обеспечению семьи. Корове не объяснишь, что она не доена, «потому что я устал». Если из взрослых в семье одна мама с небольшой зарплатой, а у вас несколько младших братьев и сестер, то кормить их три раза в день придется не только маме, но и вам. Старшие дети в таких семьях взрослеют быстро. Где дрова и коровы в городской квартире, со среднестатистической семьёй, имеющей 1,4 ребёнка и доход «выше среднего»?

Если подвести небольшой итог, то получается, что современному подростку и юноше часто бывает негде и незачем проявлять свои волевые качества. В результате к 20, а то и к 30 (!) годам воля остается в «потенциальном», зачаточном состоянии, как «наш бронепоезд на запасном пути». Подтверждая, кстати, тезис о том, что «любой орган и любая функция развиваются только под нагрузкой».

В качестве примера посмотрим на результаты тестирования из таблицы 3. Лидии повезло с родителями – они наградили её высоким интеллектом, обеспечили единственной дочери счастливое детство, дали ей хорошее образование (в родном, разумеется, городе), а потом удачно выдали замуж. Муж попался надежный, за ним она «как за каменной стеной», дом – полная чаша. На работу ходит общаться, а не деньги зарабатывать или карьеру делать. В общем, не жизнь, а халва с изюмом! В итоге, девушке уже за 30, а самостоятельно ей ничего в этой жизни просто еще не дали сделать. Или сама не захотела ...

Разобравшись в том, почему воля не развивается, осталось рассмотреть противоположный вопрос: «Как потенциальное сделать актуальным?» Как развить «провисающие» волевые качества? Причем не у школьников, а у взрослых людей. И не в учебном заведении или на стадионе, а на рабочем месте, продолжая при этом выпускать продукцию и получать прибыль. Понятно, что здесь мы можем говорить не о рецептурном подходе из серии «делай раз, делай два», а об общих принципах. Которые в каждом конкретном случае придется приспособлять под уникального человека.

Для развития «социальных» волевых качеств – организованности и выдержки – больше всего, на мой взгляд, подходит социальный же метод – формирование привычек и динамических стереотипов. В бизнесе их обычно называют стандартами деятельности и поведения. Многократное повторение типовых действий формирует у сотрудника шаблоны в работе и поведении. Если эти пат-

терны адекватны, то они частично компенсируют недостаток организованности и выдержки. Яркий пример (и доказательство продуктивности) такого подхода – военная служба, регламентированная Уставом. Всего за полгода «учебки» хороший сержант из гражданского разгильдяя делает вполне приличного рядового.

Вторая группа связанных друг с другом качеств – целеустремлённость, настойчивость, самостоятельность и, отчасти, решительность. Они развиваются в процессе достижения человеком сложных и значимых целей. Метод очень напоминает спортивную тренировку – «сегодня отжался 10 раз, через неделю – 15, через месяц – 25». Только вместо отжиманий – цели разного уровня сложности. Цель подтягивает ресурс. Но если в спорте задачи чаще всего ставит тренер, то для развития воли подходят только собственные цели (или те, которые человек принял как свои).

Жизнь, несмотря на очевидную сложность, подчиняется простым законам. Один из них формулируется так: «Либо вы движетесь к собственной цели, либо придется идти к чужой» (человек не может жить бесцельно). В чужой цели нет ничего плохого. Просто она не ваша, а жизнь у каждого своя. Кстати, то же касается и решительности. Либо решение принимаете вы, либо его примут за вас. В этом и заключается свобода. Впрочем, это уже философия. Зачем нужна именно «своя» цель? Потому что невозможно долго идти к чужой. А без протяженности во времени нельзя развить настойчивость, негде проявить самостоятельность, не успеть потренировать решительность.

Если переходить к методике, то перспективного подчиненного нужно тренировать в «задачном» режиме. Руководителю важно поставить человеку мотивирующую цель оптимальной сложности. Затем помочь сотруднику эту цель достичь, «разобрать полеты», похвалить за успех. И поставить следующую цель, более сложную. Так, шаг за шагом, поднимая планку целей, сокращая контроль, увеличивая свободу и самостоятельность, за год-полтора можно вместе уйти достаточно далеко. В бизнесе эта концепция называется «Ситуационным руководством».

И, наконец, самый «крепкий орешек» – группа

«природных» волевых качеств – смелость, инициативность и самообладание. В их основе, на мой взгляд, лежит, с одной стороны, уровень энергетического потенциала человека (чтобы «проявлять почин, изменять форму деятельности или жизненный уклад», то есть совершать проактивные действия, необходим избыток энергии). С другой стороны, необходим и баланс, умение этой энергией управлять (самообладание – собирательная характеристика, включающая в себя выдержку, смелость и отчасти решительность, связана с самоконтролем и саморегуляцией эмоционального поведения и реагирования и зависит от соотношения между аффектом и интеллектом).

Там, где на первый план выходит энергия и методы управления ей, мы вступаем на территорию психофизиологии. То есть без комплексной работы с телом и психикой человеку, которому не очень повезло с наследственностью, развить «природный» компонент воли весьма проблематично. «Лица с низким уровнем смелости могут адаптироваться к конкретной опасной ситуации. Однако переноса этой адаптированности на другие опасные ситуации (то есть развития смелости) не происходит» (Е.П. Ильин, «Психология воли»).

Зададимся вопросом: «Какие комплексные психофизиологические методики, работающие с энергией, существуют, так сказать, в открытом доступе?» Ведь не все же могут поехать за самообладанием в Тибет или Шаолинь. Ответом будут два направления: «мирное» (йога, цигун) и «боевое» (карате, айкидо, ушу и так далее). Путь в обоих случаях «не близкий», как минимум, несколько лет. Но результат того стоит. Это автор, практикующий йогу, может утверждать на собственном опыте. Так что без спортивного зала руководителям, нуждающимся в инициативных подчиненных, всё же не обойтись. Утешает то, что инвестиции в людей – одни из самых прибыльных.

**Хотите померить свой волевой потенциал?
Пишите нам в чат-бот**



@TND_TALKBOT



Анастасия Панова

Данная статья написана нашим читателем и подписчиком!
Начать писать может каждый из вас:



@TND_TALKBOT

Об авторе:

Руководитель направления обучения и развития в компании «СКБ Контур» (один из первых разработчиков программного обеспечения в России) г. Екатеринбург.

В обучении взрослых с 2016 года, ключевые области экспертизы:

- Подбор метрик для оценки эффективности программ развития
- Построение систем обучения и развития
- Формирование комплексных программ развития после оценки компетенций
- Проектно-продуктовый подход к созданию обучающих курсов

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ: КАК ИЗМЕРИТЬ УСПЕХ?

В современном непостоянном мире, когда изменения происходят с молниеносной быстротой, компании особо остро нуждаются в компетентных сотрудниках. Соответственно, человеку просто необходимо постоянно повышать уровень своей экспертизы и профессионализма. Сегодня обучение и развитие сотрудников являются ключевыми факторами успеха, а оценка эффективности обучения становится критически важной задачей как для бизнеса, так и для самого обучающегося. Для бизнес-заказчиков оценка позволяет определить возврат инвестиций в обучение, измерить его влияние на производительность и выявить области для дальнейшего улучшения. Разработчики обучения, в свою очередь, получают возможность понять, насколько эффективны их методы и материалы, что способствует созданию более целенаправленных и результативных программ. Оценка эффективности обучения не только помогает в достижении стратегических целей организации, но и способствует развитию компетенций сотрудников, улучшению рабочей атмосферы и повышению конкурентоспособности на рынке.

КАЧЕСТВЕННО СФОРМИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОЗВОЛЯЕТ:

- обучающемуся понять, насколько хорошо усвоен материал и достигнуты цели обучения и развития;
- понять, насколько хорошо развиты после обучения компетенции у обучающегося и какой прогресс

в компетентности по итогам обучения;

- разработчику обучения принять решение о необходимости корректировки в обучающих продуктах;
- управлять качеством обучения: знание того, какие программы обучения наиболее эффективны, позволяет рационально использовать бюджет и другие ресурсы (это помогает сосредоточиться

на наиболее действенных методах и форматах обучения);

- оценить прибыльность и возврат инвестиций для бизнеса;
- сформировать ценность обучения в глазах сотрудника (обеспечивает видение результатов пройденного обучения, повышает мотивацию к участию в образовательных программах, формирует лояльность к компании).

Система оценки эффективности — это совокупность методов и инструментов, используемых для измерения и анализа результатов обучения, которая учитывает:

- различные формы оценки (тесты, экзамены, проекты и прочее);
- факторы удовлетворенности учащихся;
- прогресс в достижении цели;
- возврат инвестиций.

Для того чтобы выстроить результативную систему оценки эффективности обучения, важно держать во внимании три фокуса: с точки зрения обучающегося, с точки зрения разработчика обучения, с точки зрения заказчика обучения.

КАКИЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЫВАЮТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ:

- **Знания** — это информация, факты и концепции, которые человек получает через обучение и опыт. На этом уровне проверяется, насколько обучающийся усвоил базовые данные, термины и основные понятия предмета. Измеряются: тестами, интервью, экзаменами, карточками с вопросами и так далее.

- **Понимание** — это способность интерпретировать, объяснять и обобщать полученные знания. На этом уровне оценивается, насколько обучающийся способен объяснить смысл информации и применить ее к различным контекстам. Измеряются: решением кейсов, упражнениями на поиск ошибок, интервью с развернутыми ответами, эссе.

- **Применение** — это способность использовать приобретенные знания и навыки в конкретных ситуациях или для решения практических задач. На этом уровне оценивается, как хорошо обучающийся может применять теорию на практике.

Измеряются: практическими заданиями, ролевыми играми, проектными задачами.

- **Анализ** — это умение разбивать информацию на составные части, выявлять взаимосвязи и зависимости между ними. На этом уровне проверяется способность обучающегося анализировать структуры, распознавать причины и следствия, а также делать выводы. Измеряются: решением кейсов, интерпретацией диаграмм и графиков, групповым обсуждением, рефлексивными вопросами.

- **Создание** — это способность комбинировать знания и идеи для создания чего-то нового или оригинального. На этом уровне оценивается креативность и инновационный подход обучающегося, его умение разрабатывать новые концепции, продукты или решения. Измеряются: проектными задачами, исследовательскими проектами, творческими задачами.

КАКИЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЫВАЮТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗРАБОТЧИКА ОБУЧЕНИЯ (ТЕ ЖЕ, ЧТО И У ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ПЛЮС СПЕЦИФИЧЕСКИЕ):

- **Метрики удовлетворенности пользователей (CSAT, NPS):**

CSAT — индекс удовлетворенности клиента. Для расчета CSAT используют обратную связь от учащихся. Студентов просят оценить продукт или его элемент от 1 до 5 (от «совсем недоволен» до «очень доволен»).

CSAT = среднее значение оценок от 1 до 5

NPS — это индекс потребительской лояльности. Для расчета используют обратную связь, насколько человек готов рекомендовать обучение по десятибалльной шкале.

NPS = % сторонников – % критиков.

- 0–6 – критики
- 7–8 – нейтральные потребители
- 9–10 – сторонники

- **Метрики эффективности обучения (COR, Transformation rate, статистика посещаемости, дельта в компетенции):**

COR — метрика демонстрирует, какая часть студен-

тов прошла курс до конца.

$COR = (\text{Количество завершивших обучение} \times 100\%) / \text{Количество начавших обучение}$.

Transformation rate – метрика, которая позволяет понять, считает ли сам студент обучение результативным.

Transformation rate = $(\text{ЦД} \times 100\%) / (\text{СК} - \text{ЦИ})$

- ЦД – количество студентов, достигших цели
- СК – общее количество студентов на старте курса
- ЦИ – количество студентов, цель которых изменилась

Статистика посещаемости/просмотров – метрика позволяет оценить, насколько просматриваемы и посещаемы те или иные модули и/или уроки курса, и сделать вывод об их востребованности и популярности у студентов.

Дельта в компетентности – метрика, которая помогает понять, насколько выросла компетентность участников по окончании обучения по сравнению с уровнем на старте программы.

- $ДК = \text{НУ}\% - \text{КУ}\%$
- НУ – количество джунов* на начало обучения
- КУ – количество джунов* на конец обучения

* Джун – это уровень компетентности. Джуниор. Мидл. Синьор. (Примечание автора).

• **Метрики качества сопровождения обучения:** скорость и качество проверки домашних заданий; качество обратной связи; качество учебного контента (как основного, так и дополнительного). Собирается с помощью анкет обратной связи и оценивается по пятибалльной шкале.

КАКИЕ МЕТРИКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЫВАЮТ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ БИЗНЕС-ЗАКАЗЧИКА:

• **Выручка (сложно рассчитываемая метрика)** – экономический эффект или добавленная стоимость, которую компания получает от повышения квалификации сотрудников.
Экономический эффект = Общая производительность сотрудников после обучения – Общая производительность сотрудников до обучения;

• **ROI** – измеряет эффективность инвестиций в обучение и развитие сотрудников.

$ROI = (\text{Экономический эффект от обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} \times 100\%$

Где:

- экономический эффект от обучения – это увеличение производительности, эффективности или доходов компании, полученное благодаря обучению сотрудников;
- затраты на обучение – это все расходы, связанные с проведением обучающих программ (включая затраты на материалы, оплату тренеров и время сотрудников);

• **ROMI** – Внутренний аналог ROMI может быть представлен как возврат на инвестиции в продвижение и развитие внутреннего обучения.

Формула расчета:

$ROMI = (\text{Дополнительная производительность от обучения} - \text{Затраты на обучение}) / \text{Затраты на обучение} \times 100\%$

Где:

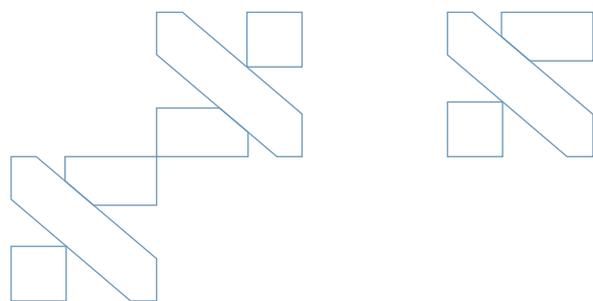
- дополнительная производительность от обучения – это увеличение эффективности работы сотрудников после прохождения обучающих программ;
- затраты на обучение – это все расходы, связанные с проведением обучающих программ;

• **LTV** – это прогнозируемая общая стоимость сотрудника для компании за все время его работы, учитывая затраты на обучение и развитие.

$LTV = \text{Средняя производительность сотрудника за период} \times \text{Среднее количество периодов удержания сотрудника} \times \text{Валовая маржа}$

Где:

- средняя производительность сотрудника за период – это средний вклад сотрудника в доход или эффективность компании за определенный период;
- среднее количество периодов удержания сотрудника – это среднее количество периодов (например, месяцев или лет), в течение которых сотрудник остается в компании;
- валовая маржа – это процентная доля производительности сотрудника после вычета затрат на его обучение и развитие.



ОТ ЧЕГО ЗАВИСИТ ВЫБОР МЕТРИК И ФОРМИРОВАНИЕ СВОЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОЙ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ.

- **Тип продукта** — определяет, какие именно обучающие программы или курсы предлагаются. Это могут быть онлайн-курсы, очные тренинги, вебинары, смешанное обучение и так далее. Разные типы продуктов требуют разных подходов к оценке эффективности. Например, для онлайн-курсов важными метриками могут быть количество завершенных курсов и удовлетворенность участников, а для очных тренингов — количество проведенных сессий и усвоение материала;

- **Цели продукта/бизнеса** — определяют, каких результатов компания хочет достичь через обучение. Это могут быть цели повышения производительности, уменьшения текучести кадров, улучшения качества работы, повышения продаж и так далее. В зависимости от целей могут использоваться разные метрики: ROI, ROMI, уровень освоения знаний, степень удовлетворенности обучающихся, показатели производительности до и после обучения;

- **Ценности продукта/бизнеса** — отражают принципы и приоритеты, которыми руководствуется компания. Это могут быть инновации, качество, клиентоориентированность, устойчивое развитие и прочие. Ценности определяют, какие аспекты обучения особенно важны. Например, если компания ценит устойчивое развитие, то метрики могут включать оценку экологичности и социальной ответственности курсов. Если ценится качество, то основное внимание будет уделено оценке качества учебных материалов и преподавания;

- **Метрики платформы, где вы реализуете обучение** — это показатели, связанные с использованием и эффективностью самой платформы, на которой реализуется обучение. Включают такие параметры, как количество зарегистрированных пользователей, активных пользователей, завершенных курсов, средняя продолжительность посещений, коэффициент завершения курсов, обратная связь от пользователей, количество взаимодействий (например, количество вопросов и ответов в личном кабинете, обсуждений и так далее). Также

важно учитывать технические метрики: скорость загрузки страниц, стабильность работы платформы, удобство интерфейса. Ну и возможности вашей платформы — есть ли техническая возможность собирать эти метрики.

Оценка эффективности обучения является критически важной задачей как для бизнес-заказчиков, так и для разработчиков обучающих программ. Правильно подобранные и тщательно разработанные метрики позволяют не только объективно оценить текущие результаты, но и определить направления для дальнейшего совершенствования обучения.

На основе анализа различных аспектов, таких как тип продукта, цели и ценности бизнеса, а также показатели платформы, можно создать систему метрик, которая будет наиболее точно отражать успехи и недостатки обучающих программ. Метрики, такие как ROI, ROMI, LTV и другие, помогают понять экономическую и стратегическую ценность обучения для компании, показывая, насколько эффективно инвестированные средства и ресурсы трансформируются в улучшение производительности и удовлетворенности сотрудников.

Ключевым аспектом при разработке системы метрик является их соответствие целям и ценностям бизнеса. Важно учитывать не только количественные показатели, но и качественные аспекты, такие как удовлетворенность обучающихся и качество учебных материалов. Интеграция всех этих элементов позволяет получить целостную картину и делать обоснованные выводы для принятия управленческих решений.

**Данная статья написана нашим читателем и подписчиком!
Начать писать может каждый из вас:**



@TND_TALKBOT



ЛИЦОМ К ЛИЦУ: МЕНТОР И НАСТАВНИК

ОДНО И ТО ЖЕ ИЛИ НЕТ?

Мир требует от профессионалов постоянного развития и адаптации к новым вызовам. Мы часто пишем об этом и здесь еще раз повторим тезис, кажущийся нам очень важным: сегодня и тем более в будущем у человека больше нет возможности тратить на обучение и развитие столько времени, сколько у него было в двадцатом веке или раньше. В девятнадцатом веке Кэрролл устами Алисы говорил, что нужно бежать со всех ног, чтобы только оставаться на месте, а чтобы куда-то попасть, надо бежать как минимум вдвое быстрее.

Одним из способов развития человека, как наемного сотрудника, так и предпринимателя, можно назвать специалистов помогающих профессий, коих в настоящее время стало настолько много, что глаза разбегаются в стороны и сходятся вместе от обилия разных слов и выражений, характеризующих ту или иную помогающую профессию. Вдобавок, к сожалению, сами специалисты часто не разбираются в том, как называется то, чем они занимаются, и порой позиционируют себя теми, кем на самом деле не являются. Нередко бывает так, что человек – прекрасный специалист или профессионал в чем-то, но называет себя совсем другим, и это вводит дополнительную энтурбуляцию в и так бурлящие процессы выбора правильного инструмента.

В этой связи вспоминается старый анекдот про Машу, которая 25 лет делала мужчинам маникюр, а совсем недавно узнала, что то, что она делала, называется совсем не так.

Дабы не уподобляться Маше, в этом материале постараемся разобраться в двух как будто схожих (до степени смешения) понятиях – менторах и наставниках. Попробуем разобраться в сходствах и различиях этих двух профессий и понять, когда человеку нужен ментор, а когда – наставник.

В развитии людей и организаций менторы и наставники играют важную роль, они помогают своим подопечным достигать новых высот. Несмотря на то, что термины «ментор» и «наставник» часто используются как синонимы, между ними существуют значительные различия.

ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА.

Понятие менторинга имеет древние корни, оно восходит к древнегреческой мифологии, где Ментор был другом Одиссея и наставником его сына Телемаха. Когда Одиссей отправился на Троянскую войну, он поручил своему другу Ментору заботиться о своем сыне и обучать его мудрости и управлению. Ментор стал наставником и защитником молодого Телемаха, помогая ему справляться с трудностями и искать ответы на важные жизненные вопросы. Этот миф лег в основу современного понятия «ментор», символизируя мудрого и опытного наставника, который делится своими знаниями и помогает другим расти и развиваться.



ИЗВЕСТНЫЕ МЕНТОРЫ В ИСТОРИИ:

- Сократ – греческий философ, оказавший огромное влияние на своих учеников, включая Платона. Сократ использовал метод диалога и задавал наводящие вопросы, помогая своим ученикам самостоятельно находить ответы и развивать критическое мышление.
- Аристотель – ученик Платона, ставший великим философом и наставником Александра Македонского. Аристотель обучал Александра философии, наукам и искусству управления, что помогло молодому царю в его будущих завоеваниях.
- Бенджамин Франклин – один из отцов-основателей США, бывший наставником для многих молодых политиков и ученых своего времени. Франклин делился своим опытом и знаниями, помогая своим подопечным достигать успеха в различных сферах жизни.

Наставничество также имеет древние корни и развивалось на протяжении столетий в различных культурах. Одним из ранних примеров наставничества можно считать средневековую Европу, где ремесленники и мастера брали к себе подмастерьев. В этой системе мастер обучал подмастерьев своему ремеслу, передавая практические навыки, знания и традиции своего искусства. Такой подход не только обеспечивал передачу знаний, но и помогал молодым людям становиться полноценными мастерами и членами гильдий. Традиция на-

ставничества сохраняется и в современном мире, в различных профессиях и отраслях, где опытные специалисты обучают молодых коллег и помогают им адаптироваться к профессиональной среде.

ИЗВЕСТНЫЕ НАСТАВНИКИ В ИСТОРИИ:

- Иоганн Себастьян Бах – великий немецкий композитор и музыкант, бывший наставником для многих своих учеников, включая его собственных детей. Бах обучал их музыкальной теории, композиции и игре на различных инструментах, передавая свои знания и мастерство.
- Томас Эдисон – известный изобретатель, наставник Генри Форда. Эдисон делился своим опытом и знаниями с Фордом, что помогло последнему в создании первого серийного автомобиля и развитию автомобильной промышленности.
- Сенека – римский философ и наставник императора Нерона. Несмотря на сложные отношения между ними, Сенека старался прививать Нерону философские и моральные принципы, обучая его искусству управления и принятия решений.

КТО ТАКОЙ СОВРЕМЕННЫЙ МЕНТОР?

Для начала разделим менторов на две большие группы: менторы внутри корпоративной среды и менторы в предпринимательской среде. В фокусе внимания первых – сотрудники организации, вторых – предприниматели и бизнесмены, а также топ-менеджмент, советы директоров и бенефициары предприятий.

Коротко скажем о причинах, которые побуждают разделить менторов и наставников для предпринимателей и наемных сотрудников. Основная причина – мышление и, как модно говорить сегодня, *mindset*. Здесь тоже нужно сказать, что это не одно и то же, и поэтому мы используем союз «и», а не «или». Мышление – это процесс, с помощью которого человек решает проблемы и принимает решения, процесс обработки информации, рассуждений. *Mindset* – это установки, убеждения и представления человека о себе, своих способностях и о мире вокруг себя.

Предпринимательское мышление отличается от корпоративного.

Предпринимательское мышление – стратегическое, инновационное, риск-ориентированное. Корпоративное мышление – операционное, адаптационное, ориентированное на карьеру и навыки.

МЕНТОР В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ.

Ментор – это опытный профессионал, обладающий глубокими знаниями и навыками в определенной области. Ментор делится своим опытом и мудростью, помогает своему подопечному (менти) развиваться профессионально и лично.

Роль и функции ментора:

- Помощь в определении карьерных целей.
- Разработка стратегий для достижения этих целей.
- Предоставление обратной связи и поддержки.
- Помощь в налаживании профессиональных контактов.

Менторы играют важную роль в карьерном росте своих подопечных, они не только делятся знаниями, но и помогают избежать ошибок, которые они сами когда-то совершали. Кроме того, опыт ментора дает подопечному возможность более широкого моделирования будущих ситуаций и взглядов со стороны для планирования и корректировки своих действий и образа желаемого будущего.

Примеры ситуаций, где может быть полезен ментор:

- Начало новой карьеры.
- Переход на руководящую должность.
- Разработка долгосрочной стратегии профессионального развития.

МЕНТОР ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.

Ментор для предпринимателя играет более стратегическую роль, помогая с долгосрочным развитием и карьерным ростом.

Пару слов о карьерном росте для предпринимателя, поскольку часто понятие «карьера» отождествляют с путем сотрудника внутри компании, однако не ассоциируют с путем предпринимателя. Карьера – латинское слово, происходящее от слова «carrus», означавшего буквально «телега»

или «повозка». Со временем, когда латинский преобразился в итальянский язык, слово из «carrus» превратилось в «carriera», переводимое как «бег». По сути, карьера – траектория своего движения, выстраиваемая человеком в отношении себя и своей деятельности. Так что понятие «карьера» мы используем вполне точно, хотя и в менее привычном для читателя контексте.

Однако вернемся к ментору. Чем полезен ментор для предпринимателя?

- Стратегическое руководство: ментор помогает предпринимателю определять долгосрочные цели, разрабатывать стратегические планы и принимать важные решения.
- Личностный рост: ментор фокусируется на личностном и профессиональном росте предпринимателя, дает советы и делится своим опытом.
- Долгосрочные отношения: отношения с ментором обычно долгосрочные, могут продолжаться на протяжении всей карьеры предпринимателя.
- Область применения: ментор работает с предпринимателем в любых стадиях бизнеса, обеспечивая стратегическое руководство и поддержку.

КТО ТАКОЙ НАСТАВНИК СЕГОДНЯ?

Как менторов, так и наставников можно разделить на две группы: внутрикорпоративные и предпринимательские, и так же, как у менторов, в фокусе внимания первых – сотрудники организации, вторых – предприниматели, топ-менеджеры, члены совета директоров и бенефициары компаний.

Наставник в корпоративной среде.

Наставник – это сотрудник компании, который помогает новичкам адаптироваться к рабочей среде и освоить необходимые навыки. Наставник фокусируется на практическом обучении и поддержке в рамках конкретной организации.

Роль и функции наставника:

- Обучение новых сотрудников рабочим процессам.
 - Предоставление оперативной обратной связи.
 - Помощь в адаптации к корпоративной культуре.
 - Поддержка в выполнении текущих задач.
- Наставники обычно работают в рамках одной компании или подразделения, помогая новым

сотрудникам быстрее адаптироваться и стать продуктивными членами команды. Наставничество может включать в себя обучение специфическим инструментам, процессам и процедурам, правилам и особенностям рабочего процесса, а также восприятию корпоративной культуры.

Примеры ситуаций, где может быть полезен наставник:

- Первые месяцы работы в новой компании.
- Освоение новой должности или обязанностей.
- Переход на более сложные задачи в рамках текущей работы.

НАСТАВНИК ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ.

Что такое внутрикорпоративный наставник, мы как будто разобрались. Теперь посмотрим на то, как профессия наставника выглядит для предпринимателя.

Наставник для предпринимателя обычно фокусируется на конкретных, практических аспектах ведения бизнеса. Его цель похожа на цель корпоративного наставника — помочь предпринимателю быстро освоить необходимые навыки и адаптироваться к новым задачам, стоящим перед ним и бизнесом.

Зачем предпринимателю наставник?

- Опыт и знания: предприниматели, особенно начинающие, могут не обладать всеми необходимыми знаниями и опытом для успешного ведения бизнеса. Наставник с богатым опытом может помочь избежать распространенных ошибок.
- Поддержка и мотивация: наставник может оказать моральную поддержку, вдохновить и мотивировать предпринимателя, особенно в трудные времена или во время принятия ключевых для предпринимателя решений.
- Профессиональные контакты: наставник может помочь установить полезные деловые контакты, познакомить с потенциальными партнерами, инвесторами или клиентами. Наставник в данном случае выступает в роли источника социального капитала.
- Советы и рекомендации: наставник может дать практические советы по управлению бизнесом, маркетингу, финансам и другим ключевым аспектам — финансовому и бизнес-планированию,

оптимизации бизнес-процессов, управлению командой, продажам... Словом, всеми основными задачами, стоящими перед бизнесом.

Множество успешных предпринимателей достигли высот благодаря наставникам. Например, Марк Цукерберг, основатель Facebook, получал наставническую поддержку от Стива Джобса. Их взаимодействие помогло Цукербергу выстроить успешную компанию и справиться с многочисленными вызовами.



Иоганн Себастьян Бах

ОБЩИЕ РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ МЕНТОРОМ И НАСТАВНИКОМ.

Теперь обобщим вышеперечисленное и попробуем сделать общие выводы в различиях между двумя ролями, ментора и наставника, чтобы намеренно еще больше увидеть отличия.

- Опыт и знания: ментор может обладать широкими знаниями и опытом в своей области, тогда как наставник имеет глубокие знания конкретной компании или процесса.
- Цели и задачи: ментор помогает в стратегическом развитии и карьерном росте, а наставник сосредотачивается на обучении и адаптации в рамках текущей работы.
- Временные рамки отношений: отношения с ментором обычно долгосрочные, тогда как с наставником относительно краткосрочны и связаны с определенным этапом карьеры.
- Подход и методы работы: ментор фокусируется на личностном и профессиональном росте, предоставляет стратегические советы. Наставник обучает конкретным навыкам и помогает в выполнении текущих задач.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА МЕНТОРА И НАСТАВНИКА

Критерий	Для предпринимателя		Для корпоративного сотрудника	
	Ментор	Наставник	Ментор	Наставник
Опыт в бизнесе	Да	Да		
Опыт и знание отрасли			Да	Да
Стратегическое мышление	Да		Да	
Понимание корпоративной культуры				Да
Успешные проекты в прошлом	Да	Да		
Навыки коммуникации	Да	Да	Да	Да
Репутация и авторитет	Да	Да	Да	Да
Широкая сеть контактов	Да			
Готовность к поддержке и обучению	Да	Да	Да	Да
Навыки решения проблем	Да	Да		
Инновационное мышление	Да			
Готовность к долгосрочному сотрудничеству	Да		Да	
Эмоциональный интеллект		Да	Да	Да
Доступность и вовлеченность		Да	Да	Да

- Когда обращаться к ментору: если вы ищете стратегическое руководство, помощь в определении карьерных целей и развитии.
- Когда обращаться к наставнику: если вам нужно освоить новые навыки, адаптироваться к новой рабочей среде или справиться с текущими задачами.
- Когда нужны оба специалиста: в некоторых случаях может потребоваться как стратегическое руководство, так и оперативная поддержка.

ГДЕ И КАК ИСКАТЬ НАСТАВНИКА И МЕНТОРА?

Сначала ответим на вопрос «Где?», затем «Как?».

Общий алгоритм поиска ментора и наставника схож, равно как и места, где имеет смысл искать для себя ментора или наставника. Для удобства мы свели их в две таблицы.

ГДЕ ИСКАТЬ МЕНТОРА И НАСТАВНИКА?

Предприниматель	Наемный сотрудник
Бизнес-инкубаторы и акселераторы	Внутренние программы наставничества
Профессиональные ассоциации и бизнес-клубы	Непосредственный руководитель
Открытые мероприятия и конференции	Старшие коллеги и руководители других отделов
Онлайн-платформы и социальные сети	Профессиональные сообщества внутри компании
Университеты и бизнес-школы	Специалисты отдела HR
Внешние консультанты	
Партнеры, опытные предприниматели	

Теперь о том, как искать ментора или наставника и примерный алгоритм действий.

КАК ИСКАТЬ МЕНТОРА И НАСТАВНИКА?

Шаг	Предприниматель	Наемный сотрудник
1	Определите свои цели и потребности. Каких целей вы хотите добиться при помощи наставника или ментора? Сформулируйте не более 2-3 целей.	
2	Изучите внутренние программы наставничества и менторства в вашей компании. Подходят ли они для достижения ваших целей? Если нет или подходят не полностью, имеет смысл переговорить с HR (возможно, вы будете как раз вовремя для внесения изменений в программы) или поискать наставника/ментора за пределами компании.	
3	Определите, кто из известных вам людей может стать вашим потенциальным наставником/ментором. На этом этапе вы можете не знать точно человека, однако точно можете описать, какими качествами и опытом должен обладать такой человек. Изучите потенциальные места поиска ментора или наставника, пропустите их через призму поставленных для себя целей. В каких местах вероятнее всего встретить человека, потенциально способного вам помочь? Как и когда можно создать возможность контакта с таким человеком?	
4	Установите контакт с потенциальным ментором или наставником. Если ментор или наставник потенциально согласны, переходите к следующему шагу, если нет – нужно искать дальше.	
5	Обсудите ожидания каждого и формат сотрудничества. Расскажите, для чего вам нужен ментор или наставник и для чего ему нужны вы. Найдите точки для взаимовыгодного взаимодействия. При этом будьте готовы к открытой и полной обратной связи, здесь большое значение имеет готовность не только слышать и воспринимать обратную связь, но и давать ее.	
6	Взаимодействуйте с наставником или ментором регулярно, в одном и том же ритме – ритмичная работа быстро становится привычкой, ритмичность работы благотворно влияет на качество и скорость выполнения работы ввиду особенностей человека.	
7	Пройдет какой-то промежуток времени, и вам может захотеться сменить ментора или наставника. Это нормально. Все люди развиваются, каждый со своей скоростью. Бывает так, что ученики перерастают своих учителей, и это прекрасно. Если вы чувствуете, что отношения и работа с наставником или ментором перестает приносить пользу обоим, это сигнал к разговору между вами и потенциальной замене ментора или наставника. Кроме того, вы можете достигнуть своих целей, поставить новые, и существующий ментор или наставник уже не смогут подойти вам для достижения новых целей. Это нормально.	

ЦЕНА ОШИБКИ.

В последней части посмотрим на ошибочные выборы и их последствия. Что будет, если предприниматель ошибется и выберет вместо ментора наставника? К чему это может привести? Что будет, если такую же ошибку допустит наемный сотрудник?

Сначала рассмотрим кейс с предпринимателем.

Если предприниматель вместо ментора выберет наставника:

- **Краткосрочные результаты:** наставник будет ориентирован на решение конкретных проблем и практическое обучение, что может быть полезно в краткосрочной перспективе, но не отвечать долгосрочным целям.
- **Отсутствие стратегического видения:** предприниматель может не получить необходимой стратегической поддержки и долгосрочного планирования, что может ограничить возможности для роста и развития бизнеса.
- **Пропуск возможностей:** отсутствие стратегического руководства может привести к упущению важных рыночных возможностей и инноваций. Если предприниматель вместо наставника выберет ментора:
- **Фокус на стратегии:** ментор будет помогать с долгосрочным планированием и стратегией, что может быть полезно для развития бизнеса.
- **Недостаток практических навыков:** предприниматель может не получить необходимых практических навыков и решений для текущих задач и проблем, что может замедлить его развитие.
- **Увеличение затрат времени:** ментор может фокусироваться на глобальных целях, в то время как предприниматель может нуждаться в решении конкретных текущих проблем.

Ментор и наставник не помогут, если от них ждут одного универсального совета, приводящего к достижению личной цели. То же самое, если ожидания сфокусированы на том, что ментор или

наставник сделают все за своего подопечного. Инструменты сами по себе не могут построить дом или сделать в нем ремонт. Нужен человек.

Существуют люди, сочетающие в себе обе роли – наставника и ментора, умеющие четко распознавать задачу и выбирать, из какой роли подходить к решению задачи. Такие люди, как правило, могут гибко переходить из роли в роль, а отдельные представители этой когорты умеют выступать в обеих ролях – наставника и ментора, как для корпоративного сектора, так и для предпринимателей. Как правило, такие люди сделали хорошую карьеру в корпоративном мире, после добились успеха в собственном бизнесе и, в силу этого, могут смотреть на вещи с разных сторон. Здесь важно знать, что подобные люди редки, встретить такого человека – большая удача. Гораздо чаще вам будут встречаться представители одного или другого лагеря.

Еще несколько обобщающих мыслей для размышлений.

Ни ментор, ни наставник не смогут помочь человеку, если у него нет цели.

Ментор нечасто может научить прикладным знаниям, он больше направляет, дает рекомендацию. Наставник – наоборот.

Менторы и наставники – инструменты и средства для развития себя и своих организаций, инструменты отличающиеся, хотя на коротких дистанциях, порой, могущие заменить друг друга. Для каждого дела нужен максимально подходящий инструмент.

Выбирайте правильно. Надеюсь, этот материал окажется полезным для вашего выбора.

А если вам нужен ментор или наставник – пишите нам, и мы обязательно вам поможем!



@TND_TALKBOT

Алексей Аболмасов
учредитель
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



ВСЕ ОРГАНИЗАЦИИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНЫ

ИЛИ КАК НА САМОМ ДЕЛЕ РАБОТАТЬ С КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

ПОЧЕМУ ВСЕ ГОВОРЯТ О КУЛЬТУРЕ?

Цитата Питера Друкера «Культура ест стратегию на завтрак» иллюстрирует примат культуры над другими экономическими и организационными механизмами, влияющими на поведение и деятельность людей. Почему работа с культурой обладает такой силой? На этот вопрос отвечает уже другой ученый Герт Хофстеде: «Культура — это программное обеспечение, коллективное программирование ума».

Согласитесь, любой амбициозный лидер хотел бы запрограммировать людей. Но не все так просто, и в данной статье мы раскроем одну из типичных и при этом методологических ошибок при работе с корпоративной культурой. Но для начала нам не обойтись без короткого ликбеза.

ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ КУЛЬТУРА?

Культура, действительно, определяет способ мышления и поведения. Следовательно, из одних и тех же предпосылок представители разных культур сделают разные выводы. Разные выводы стоят разных денег и приводят к разным последствиям. При одних и тех же данных или вводных у представителей разных культур формируются разные картины мира. Разные картины мира приводят к разной эффективности, результативности, продук-

тивности. То есть культура определяет характер выбираемых действий.

Есть общепринятое понятие «культурная колея». Понятие и стоящий за ним феномен определяют, почему одни народы стабильно богаты и успешны, а другие бедны и не участвуют в развитии (выводы исследования под руководством Нобелевского лауреата Дугласа Норда). Этот механизм также действует и в рамках семьи, и в рамках одной организации. То есть культура определяет характер последствий.

ЧТО КУЛЬТУРА ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ?

Культура — это сложный феномен, в котором выделяют множество уровней, от глобальной общечеловеческой и национальной культур, до культуры отдельного сообщества и отдельной семьи. И все эти уровни в конкретном человеке конкурируют друг с другом, определяя его образ мыслей и действий. Может ли человек осознать в себе влияние всех этих культур? Маловероятно. Можно ли с таким сложным феноменом работать, например, специалисту HR или T&D? Нет, на такую глубину ему не хватит ни времени, ни ресурсов.

Программировать поведение людей хочется, а учесть все культурные феномены и артефакты не

представляется возможным. Поэтому сложный феномен культуры в организации сознательно упрощается и сводится до формулирования корпоративных ценностей. И такая редукция неправильна, так как является чрезмерным упрощением. Для решения прикладных задач в работе с корпоративной культурой нам нужна золотая середина, в качестве которой мы рассмотрим корпоративную культуру через следующие, связанные друг с другом артефакты:

- Терминальные ценности
- Инструментальные ценности
- Профессиональную деятельность
- Бизнес-практики

КАК НА САМОМ ДЕЛЕ ФОРМИРУЕТСЯ КУЛЬТУРА?

Культуру нельзя спустить сверху и навязать декларациями, поэтому призывы «будьте более командными» или «будьте клиентоцентричными» не приводят к желаемым изменениям. Культура может формироваться только естественным образом. Как это происходит?

Первый и базовый набор ценностей устанавливается детям значимыми взрослыми. Эта инсталляция начинается еще до рождения (культурно-историческая теория Льва Семеновича Выготского) и продолжается всю жизнь. Пик формирования мотивационно-ценностной сферы приходится на детский и подростковый возрасты.

Значимые взрослые  *Базовый набор ценностей*

Вслед за Милтоном Рокичем мы будем выделять два вида ценностей: терминальные и инструментальные. Терминальные ценности – это образ должного, и в первую очередь это цели, ради которых стоит жить. Терминальные ценности одинаковы для большинства мировых культур и в том или ином виде сводятся к 10 заповедям (исследования Мартина Селигмана ключевых религий мира). Терминальные ценности становятся ядром личности, сопровождают человека всю жизнь, определяя его морально-этические выборы.

Инструментальные ценности – это выбор инструментов достижения целей и решения задач. Инструментальные ценности более пластичны, гибки, они определяют успешность человека в той или иной деятельности и могут несколько раз в жизни меняться. В отечественной психологии инструментальные ценности – это установки (работы Дмитрия Николаевича Узнадзе).

После того как ребенок пришел в этот мир с уже «предустановленными программами» (ценностями) и «распаковал эти программы», начинается процесс их верификации. Насколько то, что говорят и делают значимые взрослые, соответствует реальности? Пик верификации приходится на подростковый возраст и время овладения профессией.

Базовый набор ценностей  *Верификация ценностей*

Каждое поколение не похоже на предыдущее. У каждого поколения есть свои кумиры и вызовы. Классический конфликт отцов и детей – это наковальня, на которой ценности проходят верификацию, и проходят её не все. Дети в большей степени похожи на свое время, чем на своих отцов, гласит арабская поговорка. Таким образом, ценности передаются из поколения в поколение, но каждое поколение живет с ними по-своему и меняет их набор под влиянием новых требований времени. В социальных науках считается, что поколения меняются раз в 25 лет.

Характер верификации ценностей определяют институции (дворовая культура, близкие друзья, СМИ) и институты (детский сад, школа, вуз), в которых проходит социализация и профессионализация человека. Большинство молодых людей, приходя на свое первое рабочее место, еще не закончили свой процесс верификации ценностей.

Для большинства из нас самым главным, определяющим взрослую жизнь институтом становится наше рабочее место, а еще точнее – характер нашей деятельности. Рабочее место и организация могут меняться, а деятельность оставаться той же. Человек развивается в деятельности. Деятельность человека меняет его внешне (штангист

выглядит не так, как марафонец) и внутренне (хирургам, особенно военным, не выжить без некоего цинизма). В деятельности меняются в первую очередь инструментальные ценности, они же установки.

Верификация ценностей → *Коррекция и формирование новых ценностей в деятельности.*

И последнее. Ценности и человек меняются в деятельности тоже не сами по себе, а через очень четкие механизмы. Такими механизмами являются бизнес-практики – кирпичики деятельности. Например, бизнес-практика проведения совещания и принятия решений может реализовываться по-разному. Если для принятия решений на совещании мы голосуем большинством, то это формирует у участников конформность (приспособленчество). А если мы принимаем решения, добиваясь консенсуса (истинного принятия решения всеми участниками), то эта практика формирует ответственность.

Именно бизнес-практики делают одну бригаду строителей успешной и востребованной, а другую – нет. Есть, конечно, тенденция, когда ленивые трудовые коллективы выбирают «ленивую» практику, но как раз в этом месте и находится точка приложения усилий по трансформации культуры, через которую можно формировать и менять культуру. Культуру сверху не спустишь, но сверху можно спустить бизнес-практику. Выбирая и внедряя новые практики, мы запускаем процесс формирования новых установок (инструментальных ценностей) и в итоге получаем трансформацию корпоративной культуры. Важное уточнение – трансформация культуры произойдет внутри той группы людей, которая использует одни и те же практики.

Ценности, которые сотрудники одной организационной функции сформировали в течение длительного времени, становятся тем самым базовым набором, который инсталлируется новому поколению в профессии. Цикл замкнулся.

Значимые взрослые ценности → *Базовый набор ценностей*
Базовый набор ценностей → *Верификация ценностей*

→ *Коррекция формирования новых ценностей в деятельности* → *Значимые взрослые (лидеры, наставники, эксперты) – Базовый набор ценностей для новичков в профессии.*

ОРГАНИЗАЦИЯ МОНО- ИЛИ МУЛЬТИКУЛЬТУРНА?

Вот мы с вами и подошли к заявленной в начале статьи методологической ошибке в работе с корпоративной культурой.

По данным одного из исследований установлено, что представители одной профессии, например, программисты, проживающие в разных странах и даже на разных континентах, более похожи друг на друга, чем жители одной страны друг на друга. То есть деятельность формирует личность и ее ценности. И в то же время личность деформируется под выполнение специфических профессиональных задач, поэтому мастер в разы эффективнее, чем новичок. Профессиональная деформация, а точнее профессиональная трансформация – основа профессионализма.

Повсеместно и на Западе, и у нас принято формировать в организации единую корпоративную культуру. Те, кто придумал такой подход, исходили из того, что все сотрудники организации должны вести себя одинаково. Имена этих людей известны, это основатели административной школы управления (Анри Файоль, Макс Вебер, Гаррингтон Эмерсон и другие), в рамках которой, действительно, эффективность – это выполнение сотрудниками на своих местах всех приказов, регламентов и постановлений, то есть буквальная исполнительность и послушание. Каждый сверчок знай свой шесток. И в первой половине прошлого века это была революция, которая многократно повысила эффективность организаций.

Но времена и требования к сотрудникам изменились. К слову, после административной школы управления появилась школа поведенческих наук, потом школа человеческих отношений, потом количественная школа, потом системная, потом ситуативная, а сейчас на наших глазах рождается школа управления по смыслам и ценностям. Это парадокс, мир меняется, подходы к управлению

меняются, а подход к работе с корпоративной культурой попал в ту самую «культурную колею», то есть не меняется, продолжая навязывать логику середины прошлого века. Мавр сделал свое дело, мавр может уходить.

В организации множество функций. У каждой функции есть своя логика, свой образ мышления и действий. Лучшие продавцы те, кто живет в культуре успеха. Лучшие производственники те, кто живет в культуре правил. Лучшие разработчики и изобретатели живут в культуре партнерства и результата и так далее. Другими словами, у каждой функции в организации существует своя субкультура. И по-настоящему эффективная организация, которая хочет по максимуму задействовать таланты людей, их конструктивную профессиональную деформацию, будет сохранять и поддерживать у себя именно мультикультурность.

Общая культура сплачивает всех сотрудников организации. Субкультуры делают коллективы отдельных функций организации более эффективными.

Для каждого специфического вида деятельности есть своя специфическая культура. Ниже можно познакомиться с 4 видами корпоративных культур, характерных для определённых бизнесов.

КРАТКИЕ ОПИСАНИЯ 4 ТИПОВ КОРПОРАТИВНЫХ КУЛЬТУР (КК)

1. Культура силы

Данная КК хороша в тех сферах, где ключевым фактором успеха является длительное и успешное противостояние внешней среде или врагу, или нужен беспрецедентный прорыв. Культура силы неадекватна в ситуациях, где важны партнёрские отношения, быстрое развитие и гибкость.

Данная КК направлена на получение и удержание власти, авторитарный стиль, конкуренцию среди сотрудников за счёт их желаний подняться наверх. Доминирующей потребностью сотрудников является конкуренция – быть первым, а терминальной ценностью – власть.

Сильные стороны Культуры силы

Энергия.

Преданность первому лицу.

Быстрота принятия решений.

Личная ответственность за результат.

Слабые стороны Культуры силы

Низкий уровень доверия.

Низкий уровень делегирования.

Отсутствие взаимоподдержки.

Управление «вручную».

Примеры: армия, силовые структуры, любая компания-монополист.

2. Культура успеха

Данная КК хороша в тех сферах, где выиграть может единственный человек, важны таланты одного сотрудника-звезды. Культура успеха неадекватна в ситуациях, где важны стабильность – постоянство и командные компетенции.

Это КК, в которой самое главное – достижение цели, гибкость. Все, что не запрещено – разрешено. Победа достигается любыми способами, за победу не судят.

Доминирующей потребностью сотрудников является достижение результата, а терминальной ценностью – успех, слава.

Сильные стороны Культуры успеха

Проактивность.

Профессионализм.

Результативность.

Гибкость.

Слабые стороны Культуры успеха

Индивидуализм.

Конкуренция между сотрудниками.

Нарушение правил (победа любой ценой).

Зависимость от сотрудников-«звезд».

Примеры: шоу-бизнес, профессиональный спорт, торговые компании.

3. Культура правил

Данная КК хороша в тех сферах, где ключевыми

факторами успеха является стабильность качества, прогнозируемый результат на долгое время, соблюдение технологий и правил. Культура правил неадекватна в ситуациях, где необходима скорость изменений и гибкость.

Это корпоративная культура (КК), в которой доминирующей потребностью её сотрудников является безопасность, а терминальной ценностью – стабильность.

В данной КК доминируют регламенты, стандарты, инструкции, обычаи и традиции. Правила выше лидера, все равны перед ними. Важна коллективная ответственность.

Сильные стороны Культуры Правил

- Четкая система отношений.
- Равные возможности.
- Правила защищают.
- Участие каждого в процессе постоянного улучшения.

Слабые стороны Культуры Правил

- Потеря лидерами неограниченной власти.
- Чрезмерная бюрократизация.
- Отсутствие гибкости и скорости принятия решений.
- Сотрудники действуют только в рамках правил.

Примеры: сложные промышленные и опасные производства, государственные вузы и медицинские учреждения.

4. Культура партнёрства и результата

Данная КК хороша в тех сферах, где ключевым фактором успеха является решение кросс-функциональных и междисциплинарных задач (научных, инновационных, креативных). Такая КК наилучшим образом использует коллективный интеллект, потенциал, синергию. Культура партнёрства неадекватна в ситуациях, где необходима стабильность, соблюдение жёстких правил и индивидуализм.

Это корпоративная культура (КК), в которой доминирующей потребностью её сотрудников является познание, любопытство (инструмент – коллективная работа), а терминальной ценностью является созидательная деятельность.

Сильные стороны Культуры Партнёрства

- Наиболее полно используется потенциал сотрудников.
- Высокая мотивация и вовлеченность персонала.
- Синергетические эффекты в деятельности.
- Компания способна делать уникальные «прорывы».

Слабые стороны Культуры Партнёрства

- Высокие требования к лидерам Компании: ролевая модель, постоянное развитие.
- Командная работа подразумевает непростые технологии и высокое развитие коммуникативных навыков.
- Постоянная работа в ситуации неопределенности.
- Работы много, работа экспериментальная, с большим количеством неудач.

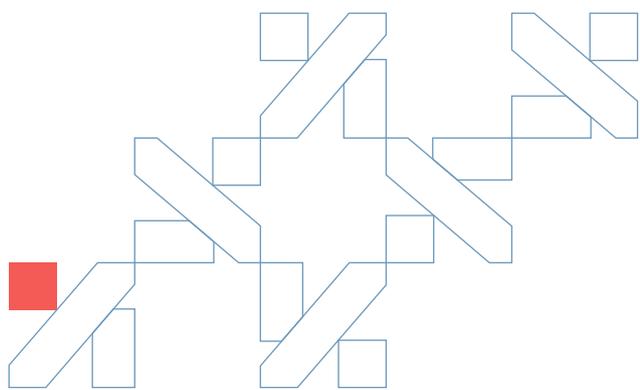
Примеры: многие IT-компании, хорошие научные лаборатории.

ПОДВЕДЕМ ИТОГИ.

У каждой организации есть ведущая деятельность, которой соответствует своя культура. Назовем ее для удобства материнской. Материнская культура выполняет функцию сплочения и единения, задавая общий ритм, пульс, тон для всех сотрудников. Но дальше нужно фокусироваться на функциях и помогать им через внедрение бизнес-практик формировать свою, уникальную профессиональную субкультуру. Помните, юристы в армии, на заводе, в шоу-бизнесе, в НИИ более похожи друг на друга, чем один военный на другого военного.

Нам не нужна единая корпоративная культура. Нам нужна и материнская культура, и субкультуры функций, то есть нам нужна мультикультурность.

Далее мы приводим результаты исследования корпоративной культуры одной организации, которые подтверждают тезисы данной статьи.



ОПРОСНИК КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Всем сотрудникам компании было предложено анонимно заполнить опросник корпоративной культуры, участники указывали только название своего подразделения. Тестирование прошли 168 человек.

В опроснике 32 утверждения (по 8 на каждый тип корпоративной культуры).

Примеры вопросов:

1. В нашей компании начальник всегда прав.
2. Поведение моих коллег точнее всего описывает поговорка «своя рубашка ближе к телу».
3. Работа наших сотрудников детально регулируется множеством норм и правил.
4. В нашем коллективе всегда можно рассчитывать на поддержку и доверие коллег.

Для оценки каждого из них участники использовали шкалу от 0 – «полностью не согласен», до 10 – «полностью согласен».

Ответы сотрудников каждого подразделения и группы (Топы и руководители) были сначала сведены в 4 шкалы: Культура силы, Культура успеха, Культура правил, Культура партнёрства и результата, а затем усреднены.

В таблице ниже представлены обобщённые результаты по всем подразделениям и группам. Подразделения и группы расположены в порядке убывания численности сотрудников.

Подразделение	Культура силы	Культура успеха	Культура правил	Культура партнёрства и результата
Коммерческая служба	54,9	50,7	58,3	63,1
Служба маркетинга	48,1	45,1	50,9	62,0
Руководители среднего менеджмента	50,9	46,1	49,7	54,2
Служба логистики	57,1	50,8	57,9	62,4
Финансовая служба	55,3	49,2	60,8	66,8
Служба управления персоналом	45,6	46,0	45,3	63,1
Топы	53,8	52,3	53,5	65,5
Юридическая служба	61,5	51,0	67,5	70,5
Дирекция	55,0	53,0	45,0	56,0
Средняя по компании	52,0	48,3	54,8	63,3



Заливкой выделены по 2 максимально высоких и максимально низких результата по каждому типу КК.

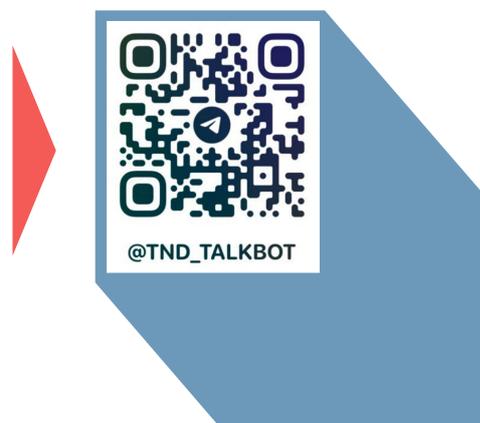
ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Организация по факту мультикультурна.
- Преобладающий (материнский) тип корпоративной культуры как в компании, так и во всех её подразделениях – Культура партнёрства и результата. Такая культура лучше всего подходит ИТ-компаниям и компаниям, которые занимаются исследованием и разработкой. В настоящий момент компания является торгово-сервисной, а это значит, что при такой материнской культуре ей можно и нужно наращивать именно инновационный потенциал. Иначе культура партнерства и результата не выполнит до конца свое предназначение.
- Остальные типы корпоративной культуры в разных подразделениях и группах представлены по-разному. То есть каждое из подразделений компании имеет свою субкультуру.
- Коммерческая функция лучше всего существует в культуре успеха, а в настоящий момент ее субкультурой является культура правил. Излишний фокус на правилах, регламентах, распорядках будет мешать проявляться живой энергии продаж.

РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДСТВУ:

- Поддержание материнской корпоративной культуры.
- Развитие бизнес-модели под материнскую культуру партнерства и порядка.
- Развитие профессиональных субкультур для повышения эффективности деятельности функций.
- Организация кросс-культурного диалога между разными функциями для лучшего понимания образа мыслей и действий кросс-функциональных коллег.

Если вы хотите провести такой опросник в своей организации, то пишите нам в чат-бот



РЕЗЮМЕ:

Корпоративная культура (КК) – это инструмент программирования поведения её сотрудников. Для формирования или трансформации КК не нужно лезть в голову каждому работнику, заменяя собой семью и школу, достаточно сфокусироваться на терминальных и инструментальных ценностях. Ценности бесполезно спускать сверху или развешивать в виде плакатов на стенах организации, они естественным образом формируются в деятельности.

Можно ускорить формирование нужных организации ценностей за счёт внедрения бизнес-практик. При этом нужно стремиться не к тому, чтобы «причесать всех сотрудников под одну гребёнку», а сохранять естественную мультикультурность функций подразделений, которая вытекает из специфики их деятельности. Для сохранения целостности организации вполне достаточно 1-2 терминальных ценностей, которые разделяются всеми её сотрудниками

Виктор Белимов
заместитель директора
Цentra дополнительного образования Уральского
института управления – филиала РАНХиГС



Юрий Горвиц
Руководитель проектов в образовании и науке.
Лауреат Премии Правительства РФ в области образования



КЛЕЙ СОЦИАЛЬНЫЙ. ОСОБО ПРОЧНЫЙ.

Рецепты выстраивания деловых отношений

Модной нынче теме профессиональной ориентации детей и подростков мы посвятили несколько публикаций в предыдущих выпусках журнала. И в разговоре с экспертами неоднократно звучало «встретились», «обсудили», «начали совместный проект», «нашли общий интерес». Очевидно, что идея – это еще полдела. Порой гораздо сложнее этой идеей заразить других, найти команду единомышленников, получить поддержку сторонних людей, особенно имеющих влияние, ресурсы, статус. Как это правильно сделать? Навык нетворкинга, личных коммуникаций, убеждения и «идейного инфицирования» относится к числу базовых для современного человека. Но единой формулы выстраивания хороших деловых отношений «под проект», конечно, не существует. Поэтому лучше всего обращаться к опыту бывалых. В этом номере мы открываем рубрику «Репетитор». И первый наш гость – Юрий Михайлович Горвиц. Он является автором целой серии прорывных образовательных детско-взрослых проектов, под реализацию которых еще с конца 80-х годов начал привлекать крупных партнеров – от московского горкома партии до «Росатома». Убедительная риторика Горвица, его обаятельная, слегка смущенная улыбка, харизма прекрасного рассказчика – все это позволяло заводить дружбу в самых высоких кабинетах. Достаточно сказать, что Юрий Михайлович первым в СССР стал продвигать идею создания компьютерных классов в школах и детских садах. За что его портрет однажды оказался на обложке дико популярного в то время журнала «Огонек». Затем была организация подросткового ИТ-лагеря (заметим: информатики в школьных расписаниях тогда еще не было), который с открытием границ стал международным и получил название

«ЮНИО-Р». Его воспитанники сегодня управляют городами, заводами, театрами и даже министерством федерального уровня. Еще Горвиц курировал образовательные проекты в российских представительствах компаний Apple и Oracle и немало сделал для информатизации российских вузов. Сегодня Юрий Михайлович живет в Израиле. Но нынешним летом он вместе с супругой (актриса и режиссер Марфа Горвиц) сумел организовать очередную смену ЮНИО-Ра в Грузии. Здесь, на берегу теплого Черного моря, в окружении детей и подростков из семи стран, которые увлеченно занимались научными и творческими проектами, мы поговорили о рецепте идеального социального клея, который позволяет находить партнеров и реализовывать сложные уникальные проекты, и не только в сфере образования.

- Юрий Михайлович, вы технарь по сути своей, по образованию, но в итоге из вас получился феноменальный организатор и коммуникатор. Обычно так не бывает. Как вам удалось сформировать в одном лице такой симбиоз – инженерно-технического творчества и творчества коммуникативного? А ваш математический склад ума, он скорее помогал в выдумывании новых проектов и создании творческих команд или мешал?

- Математика, которой я занимался профессионально, одна из тех наук, которая призвана учить человека решать любые задачи, поставленные другим человеком. Но на ваши вопросы не ответить без описания отдельных этапов биографии, извините. У меня, как, наверное, у многих людей, все происходит в жизни по большей части интуитивно. Но мне еще и повезло встретить на своем пути прекрасного ученого Диану Борисовну Богоявленскую. Она очень известный специалист по психологии творчества, одаренности и мышления. Мне посчастливилось поработать с ней вместе, когда я в поздние советские годы занимался организацией компьютерных занятий в детских садах. Так вот Диана Борисовна познакомила меня тогда со своей теорией креативного поля, и мне многое стало понятно о себе и других. Она задалась таким вопросом: можно ли сравнивать людей по критерию творчества? Какая профессия более творческая: инженер или художник? Композитор или бухгалтер? Выяснилось, что в абсолютно любой профессии человек может быть либо творческим, либо не очень. И в воспитании все начинается с того, как мы, взрослые, оцениваем своих детей. У меня способный ребенок. У меня талантливый ребенок. У меня гениальный ребенок.

Читать все выпуски журнала
АУДИТОРИЯ



У меня умный ребенок. Что за этим стоит? И Диана Борисовна показывает в своих исследованиях, которые она проводила на тысячах людей разных профессий и возрастов, что все мы делимся на три категории. Первая условно называется «репродуктивы». Когда им дают задачу, они ее выполняют. Вторая категория людей называется «эвристики». Они, выполняя задачу, начинают привлекать к решению какие-то новые методы или способы из другой области знаний. То есть, они пытаются выдать некое не вполне стандартное решение. И, наконец, третья категория людей. Она их называет «креативы». Эти люди, когда им дают задачу, вообще ее не решают – им это не интересно. Они пытаются понять смысл и сущность этой задачи и придумать новую задачу. Приведу пример. Кубик Рубика. Тысячи людей крутят его, пытаются собрать. Среди них попадаются люди, которые стремятся сделать это за минимальное количество времени и описать алгоритм, а затем посылают расчеты в журналы типа «Наука и жизнь». Но есть люди редкой породы, и я знаю такого человека – это очень авторитетный математик. Ему, когда принесли кубик Рубика, он его даже в руки не взял, а вынул бумагу, карандаш и стал писать формулы – у него не было задачи собрать этот кубик, он хотел понять математическую модель предмета, увидев сущность и глубину задачи.

Но каково же процентное соотношение этих

трех типов людей? По расчетам Богоявленской, первых – процентов девяносто. Вторых – 7-9 процентов, меньше десяти. И третьих – всего 1-2 процента. Это, грубо говоря, уровень докторов наук. Причем, с точки зрения Дианы Борисовны, доктор физико-математических наук вообще не отличается от доктора юридических наук. Она полагает, что судьба креатива – это исключительно развитые способности. Например, к музыке. Скажем, у ребенка прекрасный слух. И оказалось, что он живет возле детской музыкальной школы имени Мурадели, его мама нашла возможность купить ему скрипку, и вот он вырос в великого скрипача. А где-нибудь на севере Свердловской области живет такой же ребенок, с таким же слухом, но нет музыкальной школы рядом и нет скрипки – в этом случае из него гениальный скрипач никак не получится. Но можно ли вырастить, условно говоря, из репродуктива эвриста, то есть, чтоб человек начал думать хоть немножко шире и глубже? Диана Борисовна говорит, что, наверное, можно. И вводит такой критерий, который называется «познавательная активность». Он инвариантен по отношению к любому виду профессиональной деятельности. А что это? Определение звучит так: это немотивированная способность человека к решению задач. Грубо говоря, я изучаю и совершенствую этот мир не за деньги, а просто потому, что мне так хочется – развиваться и делать что-то более сложное. Поэтому я лично для себя решил, что уж лучше быть умным, чем гениальным. На том и остановился. И для детей нашего лагеря презентацию сделал: «Умные против гениальных».

- Итак, вы, не осознавая этого и еще не зная теории Богоявленской, пытались перековать себя из репродуктива в эвриста. Но ведь это была советская система управления – строгая иерархия, жесткая субординация, табу на инициативы...

- Разумеется. Помню, в НИИ «Электроника» мы, молодые специалисты, сидели под огромным лозунгом «Завтра работать лучше, чем сегодня». Я, когда его впервые увидел, то за голову схватился: это какая же идиотская двусмысленность! В СССР не принято было говорить «зарплата» - все называли ее «получка». Тоже ведь показательно.

Но интерес человека к окружающему миру невозможно ликвидировать. Я интересовался всем, что есть вокруг, и дошел до технологии программирования. И здесь любопытство и азарт взяли верх, мне чисто по-человечески было интересно не просто решить задачу, а сделать это нестандартно. Так я дошел до идеи компьютеризации школ, а потом и детских садов. Конечно, это был махровый застой. Я закончил институт в 1975 году и до 1990 года – а это 15 лет – жил в эпоху тотальной вертикальной системы управления: начальник сказал, я сделал, мое мнение никого не интересовало. С началом перестройки все перешло в горизонтальную плоскость. Иерархия тоже выстроилась, но гораздо важнее стало иметь и развивать горизонтальные связи. Я понял, что мое умение решать задачи и проявлять активность очень востребованы в этом контексте. Закономерность простая: чем больше моя активность (познавательная, коммуникационная), тем больше у меня этих связей и тем больше возможностей решать те или иные задачи. А они могут быть любые – узкопрофессиональные, организационные и так далее.

- И решение задач всякий раз требовало нестандартных подходов?

- Сами задачи были нестандартными. Сейчас трудно представить, но для 1988 года с его плановой экономикой идея создания детского компьютерного лагеря многими воспринималась как безумная. Но я упорно искал влиятельных союзников. Ими стали, например, упомянутая уже Диана Борисовна Богоявленская и академик Евгений Павлович Велихов. И всякий раз мы в своем «безумии» шли дальше и дальше. А это многих цепляло, возбуждало и «инфицировало». Идея становилась заразной.

- Давайте с этого момента подробнее. Итак, источниками вашего внутреннего вдохновения в условиях жесткой вертикали власти, которая сегодня, к слову, характерна для многих вертикально-интегрированных корпораций, стал искренний и азартный интерес к окружающему миру и поиск внутренней свободы в условиях внешней несвободы. Но как вы находили единомышленников для реализации своих смелых по тем временам проектов? Ведь подавляющее большинство вокруг

вас — репродуктивы. Что вас мотивировало и какой способ для воздействия на окружающих людей вы избрали?

- Конечно, тут надо напрячься и вспомнить. Дело было 30 лет назад. Сейчас мне 72 года. Кажется, отчасти я уже ответил... Думаю, всему виной та самая познавательная активность. Ее надо развивать. Естественно, у меня было много друзей. Скажем, я занимался теннисом, увлеченно катался на горных лыжах. Вокруг меня витало некое «облако» близких мне людей. А с другой стороны, я по жизни и сам «раздаю круги по воде». Иногда они пересекаются, а иногда — нет. Это круги знакомств. Условно говоря, знакомые по спорту, по работе, по детскому лагерю, по какому-то еще виду деятельности. Когда же я занялся проблемой информационных технологий в образовании, я сделал мощный рывок в обретении новых социальных связей. И когда мир открылся, мне не сиделось на месте, я хотел всем рассказать, что меня волнует, над чем работаю, о чем думаю. Это вот тот элемент новизны, который и делает человека из репродуктива эвристом. И я стал ездить на всякие конференции — не только в России, но и за рубежом. Хотя в советское время был уверен, что со своей биографией дальше Харькова точно никогда не уеду.

- Вы стали выезжать сначала на конференции по информационным технологиям, а потом по теме образования детей и подростков. И как воспринимали ваши идеи?

- Хорошо. Если ты искренне интересуешься вопросом, однажды тебе тоже найдется, что сказать, даже если ты из некогда закрытой страны. Тем более, что проблемы качества образования живо обсуждаются в любой стране мира, это очень актуально. Никто до конца не знает, как надо заниматься образованием будущего взрослого человека. Поэтому, когда управление образования города Снежинска Челябинской области предложило мне подумать над организацией подросткового ИТ-лагеря «где-нибудь на море», я вспомнил, что на конференции в Каире познакомился с женщиной-профессором из Варны. Написал ей. Мы встретились. Я изложил суть идеи. И она сказала: «Я двумя руками «за», потому что так еще никто у

нас в Европе не делал». В итоге ЮНИО-Р появился в Болгарии... Не надо бояться что-то предложить. Если идея действительно интересна и жизнеспособна, у нее обязательно найдутся последователи. Если хотите, это еще один ингредиент в рецепт социального клея.

- К тому же не стоит спешить после выставки или форума чистить контакты — однажды они могут «выстрелить».

- Конечно. Контакты — это главный социальный капитал. Их нужно пополнять и помнить, что и кто стоит за каждым номером телефона. Мозг — инструмент очень цепкий, он подскажет, кто конкретно, если сам не поможет в той или иной ситуации, то найдет того, кто точно вам нужен.

- В вашей базе сколько активных контактов?

- Более двух тысяч.

- Я еще обратил внимание, что в своей книге «В ЮНИО-Ре я — Михалыч» вы создали отдельный раздел «Ценные для меня люди».

- Нужно обязательно помнить и не стесняться благодарить тех, кто вам однажды помог — советом, рекомендацией, деньгами или иными ресурсами.

- Вы стучались в органы власти, в крупные корпорации. Вы общались с теми, кто встроены в ту самую пресловутую управленческую вертикаль и имеет там влияние. Как вы искали подход к этим людям?

- В поздние советские годы, когда я увлекся темой дошкольной и начальной школьной информатизации, мне пришлось сталкиваться с большим количеством старомодных «очень ответственных» чиновников. Потому что пробить эту брешь и объяснить, что компьютер для детей не только вреден, но и полезен — задача не из легких. Новое всегда воспринимается в штыки, особенно технологическое, особенно для детей. Первое возмущение, которое я услышал — дети будут сидеть за экраном, что вредно для глаз и портит осанку. Нам потребовалось приводить свои аргументы. Затем нас попытались срезать вновь: «А кто

будет этому учить? Где взять специалистов? Вы что, хотите, чтоб это было в каждом детском саду?» Нет, я хочу лишь, чтоб это было у тех, кому это нравится и кому это нужно (в итоге из ста тысяч детских садов мы установили компьютеры только в пяти). Я ездил во все НИИ, знакомился с директорами, экспертами, заведующими лабораториями и приглашал их к сотрудничеству. Естественно, мы находили деньги, чтоб как-то оплачивать их работу. Но основную роль играли все же не деньги, а интерес. Потому что даже в самой скучной и заскорузлой системе есть люди, которым хочется чего-то интересного, авантюрного, захватывающего. Это человеческое чувство – уставать от болота и пытаться как-то из него выпрыгнуть. Такие люди есть, их надо находить и вовлекать. И я на собственном опыте убедился, что любая идея проходит три стадии: первая – это никому не нужно, вторая – в этом что-то есть и третья – а кто же этого не знает? Сейчас мы дожили до третьей стадии, потому что компьютер есть почти у каждого ребенка в кармане, а то и по два (смеется).

Итак, опыт общения с чиновниками накапливался постепенно, и в какой-то момент возник эффект взаимного проникновения. Помню, что однажды заведующая лабораторией игровой деятельности НИИ дошкольного воспитания Светлана Новоселова сказала: «Юрий Михайлович, кажется, я уже начала понимать, чем «фокал» отличается от «бейсика». На что я ей сказал: «Светлана Леонидовна, а я, похоже, наконец-то понял, что такое когнитивно-познавательная структура сюжетно-ролевой игры». Мы с ней много вместе работали над содержанием компьютерных программ для детских садов, и конечно, такой диалог – яркое свидетельство хорошего итога организованного сотрудничества. А потом уже при разговорах с другими ответственными чиновниками ты просто апеллировал к авторитету уважаемого для твоего собеседника человека, и звучало сакраментальное: «Ну, если это Светлана Леонидовна сказала, тогда ладно. Я не против, потому что ей доверяю».

- То есть, конечная цель общения – повысить уровень доверия?

- Совершенно точно. Я и детям объясняю: вы живете в этом доме, потому что доверяете строи-

телям, садитесь в самолет, потому что доверяете пилоту. Все основывается только на доверии. Иначе ничего не получится. И моя роль в общении с людьми, неважно, принимающими решения или рядовыми исполнителями – это сформировать некий порог доверия. Когда они видят во мне компетентного специалиста. Откуда возьмется доверие? Почему они должны мне доверять? Потому что у меня есть опыт. Есть навыки. И у меня есть связи. Если я вам говорю, что у меня в лагере была дочка мэра Екатеринбурга, или Ваня Касперский, то вы мне будете больше доверять, чем если бы я вам сказал, что у меня был некий Саша Иванов. А если я прихожу, скажем, к заместителю министра образования и говорю ему: «Смотрите, вот у нас есть такая идея. И за нами стоят пять НИИ, которые подтверждают, что эта идея работоспособна».

А еще мы делали этот детский сад, и к нам приезжал Ельцин и одобрил это все. А еще мы построили бассейн. А еще компания Lego завезла нам целую фуру конструкторов». То заместитель говорит: «Да, это круто. Давайте продолжать вместе, транслируем ваш опыт дальше». Конечно, все начальники в мире боятся рисков и боятся брать ответственность на себя. И готовы в любой момент отказать, если они не видят выгоды. Как только он увидит в этом какую-то для себя мотивацию, он даст добро. И так со всеми людьми – нужна мотивация. Это могут быть деньги, общественное признание или что-то еще. У меня есть грамота: «За установку первого в мире за Полярным кругом компьютерного детского сада в городе Норильске». Товарищ, который был генеральным директором НГМК (ныне «Норникель»), согласился поддержать нас только потому, что мы ему пообещали, что он войдет в историю как соучастник проекта создания первого не только в СССР, но и в мире компьютерного детсада, расположенного за Полярным кругом. Мы понимали: для него это важно, он будет всем об этом рассказывать – друзьям, коллегам. И если для него это важно, он рано или поздно найдет ресурсы.

Ведь почему все мы ездим на какие-то конгрессы, выставки, обмениваемся опытом – потому что нам это для чего-то нужно: для собственного развития, для собственной мотивации, для развития нашего производства. Внедрить какую-то

технологии, которая позволит нам сэкономить деньги. Или сказать в ресторане своему приятелю – другому губернатору: «Слышь, старик, а у меня в губернии вот чего есть». А тот скажет: «Надо же, а у меня такого нет». То есть, нельзя, конечно, не упомянуть и элемент тщеславия, как составную часть социального клея. Каждому свое, как говорится, но слава во все века была довольно мощным мотиватором.

- Клей бывает разный. Какой ингредиент позволяет вашему «социальному клею» стать клеєм «Момент»?

- Разнообразии фактуры убеждения. Многозадачность или, иначе говоря, мультифункциональность сейчас в моде. Всем нужны такие специалисты. И если вы хотите убедить партнера, то должны иметь на руках несколько козырей. Вот я приезжаю в Тюмень на встречу с директором Президентской библиотеки. Молодой мужик. И я ему рассказал про детский лагерь, про Глобальную ИТ-школу и про Apple. И когда он услышал про этого «трехглавого дракона», то посадил меня в свой белый «Мерседес», и мы поехали в город Заводоуковск, в школу № 2, где реализуется пилотный региональный проект, типа «Город будущего». Там я провел семинар для местных учителей, и потом директор этой школы вместе со своим замом приехали к нам в лагерь ЮНИО-Р. Они каждый день все записывали, и, прощаясь, директор сказала: «Мы конечно, такое не сделаем, но что-то похожее попытаемся». Вывод: чем больше у вас будет убедительных компетенций и разнообразного положительного опыта, тем охотнее с вами будут иметь дело.

- Сейчас многие компании выстраивают отношения с вузами, техникумами, школами. В чем специфика общения с руководителями образовательных учреждений?

- Во-первых, надо понимать, что иметь дело с молодыми людьми, заниматься их образованием – это очень специфический вид деятельности. Я был свидетелем очень драматичной и показательной истории. Oracle ежегодно проводил в Турции конференцию для российских педагогов. И ее не раз посещал тогдашний министр общего и профессионального образования РФ Александр Тихонов.

Однажды он попросил привезти какого-нибудь специалиста-практика из Oracle, который бы рассказал про то, как наша компания помогает вузам в управлении. Компания командировала абсолютно гениального, на мой взгляд, парня по имени Артур – мы были знакомы. Он выступил. После чего министр буквально взорвался: «Кто вы такой? Какой вы мне гражданин и отец? Вы посмотрите, кто здесь сидит? Где вас учили?». Артур сказал, что у него два красных диплома – МГУ и Казанского университета. Но министр завелся еще больше: «Да плевать я хотел на то, какие у вас дипломы! Вы посмотрите, кто здесь сидит, в этом зале – эти люди вас приняли, выучили, а теперь вы им будете вещать о том, как надо готовить кадры!» Немая сцена... Я потом за кулисами подошел к парню и сказал: «Артур, никогда людям из системы образования не надо рассказывать, как учить». Там сидели доктора наук, профессора, а он им стал рубить правду-матку и говорить, что из стен их вузов выходят неумехи, которых придется переучивать. Ну, закончилось все тем, что министр перекипел, успокоился, а следующие три дня только про Артура и говорили. Он взбодрил аудиторию. И, в общем, оказался молодцом. Но специфику вузовской аудитории уяснил, думаю, навсегда. Поэтому работа в образовательном учреждении – это очень тонкая вещь, а руководство им – тем более. Ты как бы посреди ножниц, где одно лезвие – диктатура управления, а другое – всевозможные инициативы снизу. Ректоры и проректоры – это редкие люди. Тут свой подход. Во-первых, следует чаще спрашивать, чем самим вещать. Важна деликатность. Во-вторых, нужно думать о том, как ваша инициатива может быть вписана в их процесс, где они – как рыба в воде.

- А неформальные связи?

- Важны, конечно, как и везде. Надо уметь выбрать время и место и, что называется, поболтать о жизни. Важно найти в ректоре адекватного слушателя и рассказчика. И еще важно помнить: вы не коммивояжер, вы не продаете. Вы всего лишь любите увлеченно рассказывать о своем деле и пытаетесь искренне понять, зачем вашему визави это может быть нужно.

- Какие еще качества вы считаете наиболее важными для организации эффективных связей?

- Ответственность, пунктуальность. Первый вывод человек делает по тому, опоздали вы или нет. Вы еще даже не познакомились, вас еще не успели увидеть, а вы уже составили о себе дурное впечатление. Любой руководитель задается внутри себя вопросом: «А оно мне надо?» Этот сакраментальный вопрос распадется на десятки других, в частности, любому амбициозному человеку, тем более руководителю, хочется знать, подарит ли реализация этого проекта чувство гордости — за себя, за вас как партнера и соучастника, за команду исполнителей. Или он потом будет сгорать от стыда.

Конечно, порой надо иметь просто ангельское терпение. Потому что начальник может быть двумя руками за, но рядовые исполнители имеют свои представления о жизни. Мне кажется, последнее дело — бежать и жаловаться. Нужно пытаться выстроить сотрудничество, хорошо подумав, а в чем может быть выгода конкретно для этого исполнителя от реализованного проекта. Бывает, что человек эту выгоду не сразу осознает, значит, надо аккуратно подсказать. Деликатно. Ибо надо всегда помнить, что ты на чужом поле: это не вы — начальник, губернатор, мэр. Это не ваша вотчина, и это не ваши кадры. Но намек-стимул исполнителю дать можно. Вроде того: мы вместе сделаем центр (кафедру, новый отдел), и, конечно, в какой-то момент возникнет вопрос о руководителе или кураторе. Дальше человек смекнет, что, пожалуй, ему выгоднее «поработать лапками». Ну, а если не смекнет, если проект начнет провисать, тоже ничего страшного. В конце концов, не каждому же проекту дается зеленый свет. Дело житейское.

- Чего нельзя делать ни в коем случае, когда только намечаются контуры сотрудничества?

- Думаю, что если говорить по теме предварительной подготовки и разведки, то нельзя критиковать коллег потенциального партнера. Условно говоря, вы начинаете общаться с губернатором или с ректором университета, запрещенная фраза звучит так: «Ваши люди ничего не понимают». Это его епархия. Это все равно, что прийти в гости и сказать: «А вот здесь у вас грязно». Не надо

говорить, что у него все плохо. Надо говорить, что вы хотите либо сделать еще лучше, либо внести какую-то новизну. Иначе вы получите тот самый «эффект Артура» — гроздь гнева, проклятия и больше ничего. Словом, умничать не надо. Простых объяснений достаточно, вроде того: мы своим делом занимаемся, вы — своим. Но если мы объединим наши дела, возможно, от этого возникнет какой-то синергетический эффект, и всем станет лучше: и вам, и нам. А еще лучше — детям. Это вообще беспроигрышный вариант: для чего мы делаем вообще все это? Ради детей, конечно, ради нашего будущего.

- Да уж, кто скажет, что дети ему безразличны?

- Почему дети многих директоров, губернаторов и мэров были у меня в лагере? Потому что я рассказывал какие-то ситуации, погружал их в нашу жизнь какими-то историями, зарисовками. И это цепляло. Они чувствовали, что речь не про Ogasle, а про дело, которым я по-настоящему живу и горю. Конечно, вовсе необязательно стремиться попасть в высокий кабинет на прием. Много полезных контактов мне дал корт. На одной из конференций проректор Южного федерального университета предложил утром сыграть партию в теннис. И когда мы с ним встретились, первый вопрос: «Юр, ты мне скажи, как там мой Сашка у тебя в лагере?» Естественно, когда у меня неформальные отношения на теннисном корте, и в делах легче все будет складываться. Надо играть в теннис. Или в бильярд. Или в шахматы. Надо заниматься спортом, надо быть чем-то увлеченным, чтоб ты был интересен другому человеку, чтоб в жизни с людьми разного уровня тебе было о чем поговорить. Чем шире кругозор, тем больше он может пригодиться в жизни. Надо разбираться, наверное, в виски. Потому что многие из них его любят. Наука — чем не тема для разговора? Вот я уже давно не математик, но когда общаюсь с проректором Питерского политеха, а он очень известный математик, я хоть понимаю, о чем он говорит. И, конечно, очень важный аспект — чувство юмора. Мощное средство для сближения.

- Как вы готовитесь ко встрече с потенциальным партнером? Читаете про него? Ищете знакомого, который поделится впечатлениями?

- Чаще всего что-то из этого. Про фигуры публичного уровня в интернете всегда есть сведения. Объемы подготовки во многом определяются тем, кто в ком заинтересован. Допустим, человек с односторонней связью – он мне нужен, а я ему до лампочки. Скажем, Губернатор Омской области, к которому я иду с идеей «Глобальной школьной лаборатории» – это проект по интернет-поддержке научно-исследовательской деятельности детей. Я ему зачем? Но я хочу, чтоб реализация идеи началась сразу во всех школах региона, потому он для меня – фигура ключевая. И, конечно, я заранее читаю, что он говорил по поводу сферы образования, какие у него взгляды. Хочет он каких-то инноваций или это просто болтовня. А потом прихожу и говорю, мол, смотрите, я работаю в такой компании, которая делает вот это, а вы сказали

в августе на совещании педагогов (вариант: в газетной статье, по телевизору), что хотели бы инновационные решения в образовании увидеть, чтобы юные омичи побеждали во всероссийских олимпиадах школьников. По-моему, это очень соответствует вашим словам... И он понимает, что я не идиот, возникают элементы взаимопонимания... В целом же, хорошие результаты во многом зависят от характера, а характер – от дела. Если бы я всем этим не занимался, может быть, у меня и характер был бы другой. И наоборот... Мне всего лишь интересны новые люди и интересно с ними дружить.



РЕЦЕПТ СОЦИАЛЬНОГО КЛЕЯ ОТ ЮРИЯ ГОРВИЦА

1. Культивируйте в себе познавательную активность – из нее рождаются свежие идеи.
2. Не бойтесь что-то предложить этому миру: если идея действительно интересна и жизнеспособна, у нее всегда найдутся сторонники.
3. Постарайтесь «завербовать» эксперта – авторитетного специалиста, разделяющего вашу идею, и апеллируйте к нему там и тогда, где и когда это уместно.
4. Знакомьтесь и пополняйте базу контактов, фиксируйте, кто и что стоит за каждым номером телефона.
5. Строго следуйте договоренностям. Будьте тактичны и пунктуальны.
6. Не критикуйте коллег вашего собеседника и не умничайте.
7. Помните – вы не МЧС, вы пришли не спасать, а улучшать.
8. Используйте здоровое тщеславие собеседника как скрытый ресурс для убеждения.
9. Проявляйте искреннее любопытство к собеседнику, узнайте заранее круг его интересов.
10. Помните: неформальные связи скрепляют деловые отношения.
11. Развивайте и используйте не только кругозор, но и чувство юмора.
12. Будьте готовы к возможным неудачам и потерям времени.

ТРЕНДЫ, КОТОРЫЕ БУДУТ ФОРМИРОВАТЬ БУДУЩЕЕ РАБОТЫ В 2024 ГОДУ И ПОСЛЕ

В одной из статей американского журнала по управлению и бизнесу, выпускаемого Гарвардской школой бизнеса, Harvard Business Review сформулированы 9 трендов, формирующих будущее работы.

[ЧИТАТЬ СТАТЬЮ ТУТ](#)



Мы сделали нашу методическую выжимку из статьи, которую вы можете прочитать на нашем сайте, а комментарии Алексея Аболмасова на первые три тренда публикуем в данной статье.

[ЧИТАЙТЕ НА НАШЕМ САЙТЕ](#)



ТРЕНД 1.

Организации будут предлагать креативные льготы для покрытия расходов на работу.

Почему полезно знать западные тренды? Запад — кузница управления и менеджмента, а также горнило современных потребностей и способов их удовлетворения. Не все западные корпоративные тренды получают развитие и у нас. Более того, по известным историческим причинам это будет происходить все реже и реже, мы с Западом начали ценностно и цивилизационно расходиться. Подсматривать интересно, списывать полезно, поэтому знать тренды нужно, если они носят объективный социально-психологический характер, то, скорее всего, будут справедливы и для нас.

Любой настоящий тренд незаметно, но неуклонно меняет уклад жизни и деятельности людей, создавая все более широко расходящиеся волны последствий, и в итоге приводит к изменению институций и институтов цивилизации.

Ковид и сопутствующий ему массовый переход на дистанционную работу и дистанционный менеджмент актуализировал новые потребности

и привел к изменению экономического поведения критической массы сотрудников организации.

На новые потребности нужно реагировать, и социально-ориентированные Компании, которые берегут своих сотрудников, начинают раньше других осознавать новые потребности и искать способы их удовлетворения. Это справедливо для некоторых западных Компаний и пока не очень актуально для российских.

В российской трудовой культуре работа — это дар, благо, ценность сама по себе, и не так развит «потребительский экстремизм» по отношению к работодателю. Тем не менее, в ситуации «двойного дефицита кадров» и борьбы за кадры тренд креативной компенсации затрат на работу может быстро раскрыться. И, естественно, этот тренд в нашей стране возглавят Компании, у которых пересеклись присущая им социальная ответственность и острота дефицита кадров.

ТРЕНД 2.

Искусственный интеллект создаст, а не уменьшит возможности для рабочей силы.

Ажиотаж вокруг искусственного интеллекта понятен и объясним. Такой же ажиотаж в свое время вызывало радио, и телевидение, и компьютер, и интернет, и много других технологий. И по нашему

общечеловеческому опыту мы знаем, что в итоге многие страхи окажутся необоснованными, а области применения — неожиданными. Это нормально. На внедрение искусственного интеллекта надо

смотреть шире, как на часть более глобального тренда – автоматизация типовых задач. Другими словами, в ближайшие десятилетия нас ждет конкуренция с алгоритмами, роботами, ИИ, которые будут забирать у человечества типовые задачи. Всё, что можно описать как алгоритм, можно автоматизировать и, как следствие, забрать у человека. А это означает, что в мире будет все меньше работы (решение типовых задач) и все больше деятельности (решение задач с повышающимся уровнем сложности или творческих задач в поле неопределенности).

Работа от деятельности отличается тем, что первую можно делать на автомате «мастерство не пропьешь», а вторую – только «по любви» и с напряжением всех своих талантов. Деятельность предъявляет к человеку другой набор требований, и эти требования очень высокие и даже жёсткие. Например, дисциплина и умение управлять своим укладом жизни и деятельности. И понятно, что

таким требованиям не все будут рады и не все готовы. Поэтому нас ждет расслоение на тех, кто хочет работы, и тех, кто жаждет деятельности. Вторых всегда будет меньше, чем первых.

ИИ и более глобальный тренд автоматизации работы для России более актуален, чем для Запада, потому что у нас на него дополнительно накладывается мобилизационный режим экономики и необходимость технологического рывка. А что касается рабочих мест, то один беспилотник забирает работу у нескольких десятков людей, которые обслуживали самолет и его экипаж, и при этом дает работу больше, чем сотне специалистов, которые будут обслуживать беспилотник.

Так что бояться сокращения рабочих мест не нужно, а вот смену самого характера работы и деятельности надо понимать и учитывать.

ТРЕНД 3.

Четырехдневная рабочая неделя станет нормой.

Сокращение рабочей недели и общего числа рабочих часов – затея не новая. Такой формат используется, когда у предприятия проблемы, и оно массово выводит сотрудников «в длинные выходные», потому что нет загрузки производства. Такой формат использовали организации и даже страны, которые могли себе позволить щадящий режим работы. В первом случае это приводило к тому, что люди искали себе дополнительную работу. Во втором случае через некоторое время начиналась личностная деградация и криминализация района проживания, где действует такая система. Такова человеческая природа.

Суть человеческой природы в том, что «денег много не бывает» и всегда хочется еще, а также в том, что критической массе людей нужна разумная занятость, то есть быть при деле. Труд избавляет человека от трех главных зол – скуки, порока и нужды (Ф. Вольтер).

С учетом цивилизационного кризиса и радикальной перестройки мирового порядка и уклада вряд ли будет много стран и организаций, которые могут позволить себе «содержать» мало работающих сотрудников. Для нашей страны этот тренд, кроме антикризисного временного решения, маловероятен.

В зимнем выпуске журнала мы поговорим еще о трех трендах:

- Разрешение конфликтов между сотрудниками станет необходимым навыком для менеджеров.
- Эксперименты с ИИ приведут к жестоким урокам и болезненным затратам.
- Требования к навыкам заменят требования к дипломам, так как «бумажный потолок» рухнет.

**Подписывайтесь на наш журнал и первыми узнавайте всю самую актуальную информацию из мира управления персоналом, HR и T&D.
Для подписки просто напишите нам в чат-бот**



Максим Лебедев
Руководитель направления
«Развитие бизнеса
и управленческих команд»



ЖИЛ НА СВЕТЕ ГЕНИЙ

Биографии великих людей в авторской
подаче Максима Лебедева

Генрих Саулович Альтшуллер был выдающимся советским и российским инженером, изобретателем и ученым, наиболее известным как основатель теории решения изобретательских задач (ТРИЗ). Его работа оказала значительное влияние на область изобретательства и инноваций, а также на методы системного мышления и креативного решения проблем. Его вклад в науку и технику сложно переоценить, а его методы и принципы продолжают оказывать влияние на разработку инновационных решений в различных областях.

Генрих Альтшуллер родился 15 октября 1926 года в Ташкенте. Он рос в компании старших ребят и уже с детства проявлял дух соперничества, соревновался то в шахматах, то в велоспорте, то в рисовании, то в освоении новых знаний. А также проявлял интерес к технике и изобретательству и предлагал рационализаторские предложения в разных областях. Его первым рациональным предложением был передвижной туалет для проведения массовых праздников. Помимо этого, к ранним его заслугам можно отнести катер с ракетным двигателем, пистолет-огнемет, скафандр.

Учась в 10 классе, Генрих Альтшуллер вместе со своим другом и соавтором Рафаэлем Шапиро подал заявку на свое первое изобретение «Дыхательный аппарат с химическим патроном», которое было немедленно засекречено. Авторское свидетельство на него было получено только в 1947 году.



Интерес к изобретательству и технике проявился в том числе и в выборе учебного заведения. После окончания школы с отличием он поступил в Азербайджанский индустриальный институт, но уже после первого курса нефтемеханического факультета в феврале 1944 года добровольно пошёл в Советскую Армию. Во время войны Альтшуллер служил в военно-морском флоте, где получил опыт, который впоследствии повлиял на его инженерную карьеру.

В 1945 году он поступил в Ташкентский авиационный институт, где изучал инженерное дело. После окончания института он работал в различных научных и проектных организациях, где начал разрабатывать свои идеи по улучшению процесса изобретательства. В 1946 году он поступил в Бакинский политехнический институт, где изучал машиностроение. Однако его настоящая страсть

заклучалась в решении сложных инженерных задач, что привело его к созданию ТРИЗ.

В прошлом выпуске Максим Лебедев писал про историю жизни А.А. Любичева. Читайте в нашей библиотеке



В 1946 году Альтшуллер начал свою работу над теорией решения изобретательских задач. Он проанализировал более 200 тысяч патентов и выявил общие принципы, которые лежат в основе изобретательского процесса. В результате его исследований появились основные принципы ТРИЗ, которые помогают находить инновационные решения и преодолевать технические противоречия.

В дальнейшем, в соавторстве с Рафаэлем Шапиро он подал несколько десятков заявок на изобретения, по которым ещё до 1950 года было получено несколько авторских свидетельств. Наиболее значительное из них — газотеплозащитный скафандр, создание которого было увлекательно описано авторами позднее в научно-популярной статье.

Основной постулат ТРИЗ – технические системы развиваются по определённым законам, эти законы можно выявить и использовать для создания алгоритма решения изобретательских задач.

В 50-х годах в жизни изобретателя происходит событие, которое способствует развитию теории, и Альтшуллер формулирует ключевые принципы ТРИЗ. 28 июля он и его соратник Шапиро были арестованы по ложному донесению одного из своих приятелей. Каждому из них светило по 25 лет заключения в случае, если бы Генрих Альтшуллер подписал признание.

Обстоятельства ареста долгие годы были известны только со слов Альтшуллера, и подробности выяснились окончательно лишь через 50 лет, уже после смерти Альтшуллера и Шапиро.

Для того, чтобы повесить обвинение и добиться признания, следователи решили применить типовой метод и поставили его на «конвейер». Вот что сам Генрих Альтшуллер писал про конвейер: **«Вот что такое конвейер. В десять часов**

ночи отбой, ложишься спать, в двадцать минут одиннадцатого вытаскивают на допрос. Допроса нет, ты сидишь в кабинете следователя, он занимается своими делами, конспектирует "Краткий курс истории партии". А ты сидишь и мерзнешь или не мерзнешь, но все равно сидишь без всякого дела. Иногда он спрашивает, как пишется то или иное слово. Конспект надо творить самостоятельно. В пять часов ведут обратно. В половине шестого ты ложишься. Приказывают раздеться, лечь. В шесть – подъем. Весь день в твоём распоряжении, в пределах камеры делай что хочешь. Вторая ночь. Спать днем не дают, я не сказал об этом, потому что это элементарно: спать днем нельзя, лежать днем нельзя. Ну вот и сидишь, ждешь вечера, а вечером все повторяется: в 10 часов отбой, пол-одиннадцатого на допрос, и всё заново. Первую ночь я выдержал легко. Вторую ночь было потруднее, но выдержал. А когда вернулся в камеру, то поделился сомнениями со своим сокамерником, что я вряд ли выдержу еще больше, чем две ночи. Он сказал, что надо продержаться хотя бы четыре дня, потом будет выходной. Следователи берегут свое здоровье, в выходной допроса не будет. Тут я почувствовал, что не смогу продержаться».

Возникла изобретательская ситуация: надо спать и не спать одновременно. Он должен спать, потому что ему нужно выспаться, но при этом спать запрещено, так как это нужно охране, чтобы выбить признание. То есть в одно и то же время ему нужно было находиться в двух состояниях. Задача трудная, скорее, можно сказать, неразрешимая. Но если задаться вопросом: «Что такое спать?» Спать — это значит сидеть, это максимум, что было разрешено. Для того чтобы спать, глаза должны быть закрыты, но закрывать глаза запрещали, они должны были оставаться открытыми. Простые решения типа "один глаз открыт — другой глаз закрыт" не подходят.

«Но когда я сформулировал противоречие, дальше подействовала все-таки оставшаяся натренированность с дотюремных времен. Задача нетрудная. Глаза должны быть открыты для дежурных, которые периодически смотрят в "волчок", целый день мотаются. Они должны видеть, что я сижу с широко открытыми глазами, чтобы сомнений не

было. А мне надо «широко» закрыть глаза. Решение этой задачи чрезвычайно просто. Мы от коробки оторвали два кусочка бумаги. Обгорелой спичкой на бумаге нарисовали зрачок. Я сел поудобнее. Мой приятель в момент, когда охрана отошла к соседней камере, плюнул на одну картинку, плюнул на вторую, я зажмурился, и он мне налепил эти глаза – вот сюда, на веки. И я замер, ожидая. Пункт второй формулы изобретения: с целью большей достоверности со спящим человеком разговаривают. И он стал задавать мне вопросы, говорить. В общем, он имитировал увлеченную беседу, что не противоречило инструкциям тюремного блока».

Как потом писал автор ТРИЗ, именно в этот момент он сформулировал ключевой принцип, который лег в основу теории и технологии. Важным шагом в процессе решения сложной инженерной (и не только) проблемы является формулирование главного противоречия. Как только вы сформулировали главное противоречие, остальное – дело техники. А точнее, техник или эвристических приемов, которые помогают разработать оригинальное решение, устраняющее противоречие.

ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач) – это методология, которая направлена на систематизацию процесса изобретательства и решение сложных инженерных задач. ТРИЗ включает в себя ряд принципов, инструментов и техник, которые помогают находить инновационные решения. Другими словами, основная идея ТРИЗ заключается в том, что изобретательство – это технология, которую можно освоить и поставить на поток.

Основные положения и практика разработки в рамках ТРИЗ:

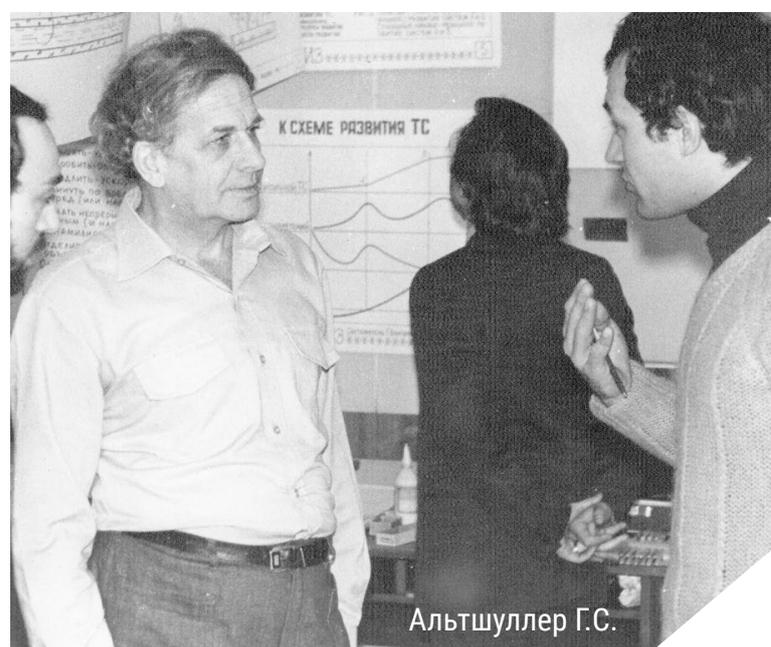
1. ТРИЗ утверждает, что технические системы развиваются по определённым законам, которые можно использовать для предсказания их эволюции.
2. Основная идея ТРИЗ заключается в том, что большинство изобретательских задач связано с противоречиями. Эти противоречия можно разделить на технические и физические. Решение противоречий – ключ к инновациям.

3. ТРИЗ предлагает 40 изобретательских принципов, которые могут быть использованы для решения противоречий и поиска новых идей.

4. ТРИЗ предлагает осваивать алгоритмы решения изобретательских задач. Это структурированный подход к решению сложных задач, который включает в себя несколько этапов, начиная от анализа проблемы и заканчивая поиском решения.

«Чтобы не было галдежу, будем делать все по чертежу».

5. ТРИЗ предлагает формулировать идеальный конечный результат (ИКР). Это концепция, согласно которой идеальное решение – это такое, которое



полностью удовлетворяет потребности без затрат ресурсов или принципиально устраняет проблему и ее причины.

Алгоритм разработки с использованием ТРИЗ:

1. **Анализ проблемы.** Определите и формализуйте проблему, с которой вы сталкиваетесь. Выявите и сформулируйте противоречия, которые необходимо решить.
2. **Использование изобретательских принципов.** Примените 40 изобретательских принципов ТРИЗ для поиска возможных решений. Например, рассмотрите такие принципы как "разделение", "объединение", "изменение структуры" и другие.
3. **Создание решения с помощью алгоритмов решения изобретательских задач.**

4. Моделирование и прототипирование. После того как вы нашли потенциальные решения, создайте модели или прототипы для тестирования и оценки их эффективности.

5. Оценка и выбор решения. Оцените предложенные решения по критериям, таким как стоимость, эффективность, простота реализации и другие.

6. Внедрение и тестирование. Реализуйте выбранное решение и проведите тестирование, чтобы убедиться в его работоспособности и соответствии первоначальным требованиям.

ТРИЗ является мощным инструментом для инженеров, дизайнеров и изобретателей, позволяя им систематически подходить к решению проблем и генерировать инновационные идеи. Мы, в свою очередь, взяли этот подход для решения сложных бизнес-задач.

Работы Альтшуллера оказали значительное влияние на инженеров, ученых и изобретателей по всему миру. ТРИЗ стала основой для многих образовательных программ и курсов по инновациям и креативному мышлению. Генрих Альтшуллер также писал книги и статьи, проводил семинары



Альтшуллер Г.С.

и тренинги, делясь своими знаниями и опытом с другими. Его подход к решению проблем стал основой для многих современных методов инно-

вационного мышления и креативности.

Генрих Альтшуллер сам был автором более 150 патентов. После эмиграции в Израиль в 1990 году Альтшуллер продолжил активно развивать и популяризировать ТРИЗ за пределами России, что привело к международному признанию его работ.

В 1998 году Генрих Альтшуллер скончался, но его идеи продолжают жить. ТРИЗ активно используется в различных отраслях, включая машиностроение, электронику, химию и даже в гуманитарных науках.

Сегодня ТРИЗ продолжает развиваться и адаптироваться к новым условиям. В эпоху цифровых технологий и быстрого прогресса в области искусственного интеллекта методы ТРИЗ находят новое применение. Компании по всему миру используют принципы ТРИЗ для оптимизации процессов, разработки новых продуктов и повышения конкурентоспособности.

Современные исследователи активно работают над интеграцией ТРИЗ с другими методологиями, такими как Agile и Lean. Это позволяет создавать более эффективные и гибкие подходы к решению задач и разработке инноваций.

Таким образом, Генрих Альтшуллер и его теория ТРИЗ остаются актуальными и востребованными в современном мире. Его идеи продолжают вдохновлять новое поколение изобретателей и инженеров, помогая им находить оригинальные решения в условиях постоянных изменений и вызовов.

А про какую историческую личность вам было бы интересно почитать? Пишите нам в чат-бот!



@TND_TALKBOT

Наталья Рыбина
руководитель направления
«Edutainment»



Анна Петрович
методист
АНО ДПО «ИТОР»



МЕТОДИЧЕСКАЯ КОРОБКА – ДЕПОЗИТ ИЛИ ИНВЕСТИЦИЯ?

КАК ЗАСТАВИТЬ БИЗНЕС-КВЕСТ РАБОТАТЬ НА ВАС ИЛИ ЧТО НУЖНО СДЕЛАТЬ ВЕДУЩЕМУ, ЧТОБЫ МЕТОДИЧЕСКАЯ КОРОБКА РАБОТАЛА И ОКУПАЛАСЬ.

Бизнес-квесты нашей компании любят за яркость и уникальную атмосферу, историческую реальность, вселенную, в которую они погружают. Например, бизнес-квест «Олимпик» переносит нас в начало 20 века на трансатлантический лайнер, терпящий бедствие в океане, а новый квест, проект «Заря» – на космодром на Дальнем Востоке. Погружаясь в легенду и получая эмоции, участники всегда запоминают событие. Поэтому проводить бизнес-квест повторно для той же аудитории не всегда целесообразно. Это останавливает внутренних тренеров от покупки коробки.

1. Бизнес-квест проводится на корпоративном событии как увлекательная игровая механика. Чтобы усилить эффект и повысить вовлеченность участников, вы можете выбрать интересное помещение в духе вселенной, подготовить декорации, предложить участникам прийти в костюмах, заказать тематические кофе-брейки – всё это создаст праздничную атмосферу и запомнится надолго.



2. Коробка бизнес-квеста в учебном процессе.

Диапазон применения бизнес-квестов для решения учебных задач велик:

- Диагностика дефицитов работы группы и командного взаимодействия.

Любой бизнес-квест состоит из командных заданий, поэтому опытные ведущие, HR-специалисты смогут увидеть различные феномены работы команды и отдельных участников, такие как слаженность, лидерство и влияние, конфликтность



Однако возможности наших методических коробок гораздо шире. Чтобы бизнес-квест не стоял на полке в ожидании своего часа, а работал и приносил пользу, мы расскажем, для решения каких ещё задач можно использовать этот продукт:

и токсичность, умение аргументировать свою позицию;

- Создание и поддержание мотивации в долгом проекте обучения.

Мы неоднократно замечали, что бизнес-квест, благодаря своей эмоциональности, способен быстро «подружить» участников с темой. Так, например, мы вовлекали сотрудников крупной целлюлозно-бумажной компании в проект управления по целям (PRM), мы создали бизнес-квест «Путь дракона». Бизнес-квест способен поддержать мотивацию, когда участники устали и готовы сойти с дистанции. А также стать достойным завершением программы обучения. Например, бизнес-квест «В Движении» завершал лидерскую программу обучения сотрудников крупнейшего российского банка;

- Использование бизнес-квеста и его элементов для тренировок.

Уже полюбившийся всем бизнес-квест «Олимпик» используется в рамках тренинга принятия решений, а отдельные задания из бизнес-квестов «Co-creation» и «Вечные ценности» хорошо работают на командообразование, развитие креативности, улучшают командное взаимодействие.



3. Оценка с помощью бизнес-квеста. Чуть выше мы отметили, что в бизнес-квесте проявляются разные феномены, и его можно использовать для оценки. Дополнив бизнес-квест оценочной процедурой, например, списками оцениваемых компетенций, чек-листами наблюдателей, формами для сбора оценок, вы получаете оценочную

игру. И хотя в нашей линейке есть такие оценочные бизнес-квесты как «Креативное агентство», «Будни героев», «Сага о Форсайтах», однако HR, которые сотрудничают с нами, рассказывают, что проводят диагностику и в рамках других бизнес-квестов, таких как «Авиатор», «Наш город» и «Лидерские VUCA-talantsy», изначально не предназначенных для оценки.

Мы кратко поделились с вами нашим взглядом на возможности использования методических коробок бизнес-квестов внутренними экспертами и тренерами. Сейчас обратимся к человеку, чья деятельность уже много лет связана с повышением эффективности бизнеса.

Сегодня с нами **Владимир Стыров, ПАО «Группа Черкизово».**



HR: Владимир, расскажите для наших читателей несколько слов о себе. Какую должность Вы занимаете в компании? Какие задачи решаете?

BC: Я являюсь руководителем направления по обучению и развитию в Академии «Черкизово»; занимаюсь разработкой, внедрением и передачей материалов обучающих курсов внутренним тренерам.

HR: Владимир, Вы не только проводите мероприятия сами, но и передаете тренерам. Когда и при каких обстоятельствах вы познакомились с нашими бизнес-квестами?

BC: Знакомство с бизнес-квестами произошло в допандемийном 2018 году, когда увидел тебя в костюме летчика стратегической авиации и впервые принял участие в подобном увлекательном формате. Это был бизнес-квест «Авиатор».

HR: Бизнес-квест «Авиатор» действительно очень





атмосферный, помню, что даже суровые мужчины пустили скупую слезу, когда узнали о судьбе главного инженера «Уралвагонзавода» Владимира Поткина. Как вы используете бизнес-квесты и какие задачи решаете?

ВС: Бизнес-квест сейчас используется в запускаемых мною курсах "как доктор прописал" – для яркого, практико-ориентированного финала. Любой курс или продолжительная тренинговая программа страдают тем, что до финала "доходят" менее 100% участников. А обещанный очный, яркий финал часто подстёгивает их доходить до конца.

Для этой задачи лучше всего подходят готовые коробки бизнес-квестов. Коробка – это готовое методическое решение, проработанная последовательность тренинговых действий (путь участника) и гарантия правильно сделанных выводов участников. Используя коробочные решения, я всегда уверен в результате, знаю, что получу то, что запланировано.

разрабатывать вебинары, тренинги, курсы и программы. Процент "ритуальных плясок" для ублажения заказчика пошел на убыль. Больше фокус на научение и решение актуальных вопросов бизнеса. Вспоминая пандемийные времена: я принял участие в нескольких ваших онлайн-конференциях и бизнес-квестах и на одном дыхании перелопатил массу тренингов, переводя их в веб-тренинги по вашему образцу.

НР: Владимир, а какой бизнес-квест Вам ближе всего?

ВС: Моим любимым бизнес-квестом остаётся "Олимпик", за его динамику, увлекательное повествование и возможность ощутить себя человеком, принимающим решения. Всегда на 100% заходит аудитории. Мне кажется, этот бизнес-квест самый универсальный по количеству задач, который он решает в обучении.

НР: Владимир, какого решения сейчас Вам не хватает? Какой бизнес-квест будет полезен?

ВС: Во времена перемен, на мой взгляд, будут востребованы квесты, направленные на построение жизнестойкости, гибкости, позитивного взгляда на наши перспективы.

НР: Владимир, спасибо! Прекрасное завершение. А новые бизнес-квесты уже в разработке, совсем скоро мы их увидим.



НР: Владимир, мы сотрудничаем уже несколько лет, что в Вас как в тренере изменилось за это время? И связываете ли это с нашей компанией?

ВС: Сотрудничество с T&D Technologies продолжается уже более 5 лет, за это время мне удалось принять участие в нескольких методических школах и в методологической школе АНО ДПО «ИТОР». Что изменилось? Прежде всего, вы подарили мне системный взгляд на многие процессы. После «ИТОРа» я более профессионально начал

Хотите получить наш каталог бизнес-квестов? Пишите нам в чат-бот!



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ

ПРО УГОЛ ПАДЕНИЯ

ПУЛИ НЕ ЗНАЮТ, ЧТО СТАРШИЙ ПО ЗВАНИЮ ИМЕЕТ ПРИВИЛЕГИИ.

Сложная жизнь подчиняется простым принципам, как компьютерная программа, в основе которой лежит двоичный код – единица и ноль. Наверное, самый очевидный из них принцип отражения – возвращается всё, что отдаётся.

В материальной сфере его проявления знакомы нам ещё по школьному курсу физики: угол падения равен углу отражения, действие равно противодействию и так далее. Его механизм в сфере нематериальной предельно кратко описывается пословицей – как аукнется, так и откликнется. Это квинтэссенция учения о карме, совокупности всех наших действий и их последствий, которые определяют прошлое, настоящее и будущее человека. Именно поэтому мы несём ответственность за свою жизнь. Если что-то в ней идёт «не так», имеет смысл поискать в прошлом причины сегодняшних неприятностей.

Суть нравственных заповедей любой религии сводится к тому же принципу – поступай с другими людьми так, как хотелось бы по отношению к себе. И добро, и зло ходят по жизни кругами, всегда возвращаясь к нам. Как правило, «по дороге» они ещё и усиливаются. Поэтому делать добро – стратегически самое выгодное дело.

Почему же простая идея «что посеешь, то и пожнёшь» не всегда «доходит» до человека? Во-первых, в силу эгоцентризма многим свойственно

считать, что общие для всех законы не действуют в их конкретном случае. Например, курение вообще-то вредно, но меня лично это не касается. Во-вторых, между действием и его последствием обычно существует временной зазор, который маскирует причинно-следственные связи. А если человек ещё и не приучен к рефлексии, то многие события, происходящие в его жизни, он воспринимает не иначе как «случайные» и «несправедливые». За что мне всё это? Правда, «неосознание» не освобождает от ответственности за прошлые поступки.

Что касается технологии применения этого принципа в жизни, то детальнее всего она разработана в крия-йоге, первой из 8 ступеней йоги. Правила Ямы и Ниямы – это своеобразная техника безопасности, позволяющая человеку жить в гармонии с обществом, своим телом (избавиться от болезней) и самим собой. Причем они касаются не только действий (материального плана), но и речи, и мыслей человека. Впрочем, что такое действие, как не вчерашнее слово и позавчерашняя мысль.

Человеку, решившему следовать принципу отражения в своей жизни, не стоит надеяться на мгновенный результат. Это точно не случай «новой жизни с понедельника». Последствия многих поступков «летают» по весьма протяжённым орбитам. Поэтому, даже перестав совершать ошибки в настоящем, человек периодически получает «пули» из прошлого. К счастью, они прилетают со временем всё реже и реже... В общем, ситуация очень напоминает весеннюю посевную на дачном

участке. Редиска и морковь не всходят назавтра, но сеять всё равно нужно.

КАК МАТЕРИАЛИЗУЮТСЯ МЫСЛИ

Многие скептически воспринимают фразу «мысли материальны». Я тоже (пока нет приборов, которые могли бы измерить мысль или хотя бы её зафиксировать). Но наши мысли имеют материальные последствия.

Проведём простой ментальный эксперимент. Представьте, что две девушки захотели выйти замуж и создать семью. Для простоты будем считать, что обе в примерно равных стартовых условиях, они молоды, здоровы и хороши собой. Разница лишь в одном. У первой родители любят и поддерживают друг друга, и она, глядя на них, искренне считает, что мужчина – это защитник, помощник и близкий человек. Вторая выросла в неполной семье, и её мама много раз говорила ей, что все мужики – козлы и им только одно от женщин надо.

Обеим повезло, им повстречались принцы на белом коне. То есть воспитанные парни из хороших семей, с приличным образованием и доходом, и ездят они на белых мерседесах. Как скорее всего будет вести себя с принцем первая девушка? Как с защитником, помощником, близким человеком. И много шансов, что этот хороший парень ответит ей взаимностью, и будут жить они вместе долго и счастливо. Мысли девушки стали реальностью.

А как в той же ситуации поведёт себя барышня номер два? Раз она считает, что мужики козлы, то скорее всего, и с принцем она будет вести себя соответственно. Однако принцы себе цену знают, поэтому тому хватит и одного свидания. «Странная она, не повезло ей в жизни», – подумает принц и поскачет дальше искать свою принцессу.

Но наша девушка упорная, поэтому она продолжит поиски. Нормальный (в статистическом смысле) парень выдержит её дольше, попытается даже помочь, но не выдержав сложных отношений (а кто выдержит, когда тебя за козла держат?), уйдёт к другой, нормальной девушке. Рано или поздно такая селекция приведёт к тому, что рядом с нашей

героиней окажется действительно козёл. И вот ему-то рядом с ней будет вполне комфортно. Разумеется, будут они бесконечно ругаться, изводить друг друга, расставаться и снова возвращаться. Ведь они объективно нужны друг другу и жить друг без друга не могут. Да, кстати, девушка убедится, что мама была права. Её мысли тоже стали реальностью.

Сначала буддисты, а вслед за ними Декарт называли человека «одухотворённой машиной». Не в том смысле, что люди сделаны из металла, а в том, что поведением человека управляют мысли – программы. Проблема в том, что, во-первых, большинство наших ментальных программ вовсе «не наши». Они достались нам от значимых взрослых, когда мы были детьми. Во-вторых, многие программы, управляющие поведением человека, им почти не осознаются. А значит, и исправить их он не в состоянии.

Представим ситуацию схематически, ещё в 1863 году этот механизм материализации мысли описал в книге «Рефлексы головного мозга» И.М. Сеченов.



Человек не может контролировать возникновение своих чувств. И это замечательно! Именно чувства, словно компас, указывают каждому из нас СВОЮ дорогу в этом огромном и сложном мире.

Но человек может изменить свое отношение к происходящему (мысли), сформулировать цель и начать действовать. Через действия его мысли материализуются в решения, события и меняют жизнь. Таким образом, наши мысли имеют материальные последствия: «Чего я хочу, то и получаю в жизни». И никакой мистики.

А теперь подробнее про Яму и Нияму. Это свод универсальных правил (ментальных программ), позволяющих любому человеку достичь гармонии со своим социальным окружением и восстановить своё здоровье. Ведь практически все заболевания несут психогенный характер. Регулярные отрица-

тельные эмоции, стрессы, являющиеся следствиями несправедливых поступков, ведут к заболеваниям тела и нарушениям психики.

Согласно индийской мифологии, Яма – бог смерти. Поэтому на первой ступени йоги человек должен нанести смертельный удар по своим порокам, неправильному поведению и мышлению. Если убрать санскритскую терминологию, то правила Ямы звучат примерно так:

• Я не причиняю окружающим вреда ни в мыслях, ни на словах, ни на деле.

• Я правдив и искренен в своих мыслях, словах и делах.

• Я не желаю чужого ни мысленно, ни на словах, ни на деле.

• Я придерживаюсь умеренности во всём: мысленно, на словах и в делах.

• Я свободен от накопительства в мыслях, словах и в делах.

Нияма – это противоположные действия, культивирование нового мышления и образа жизни. В Нияме тоже пять разделов:

• Я практикую внутреннее и внешнее очищение.

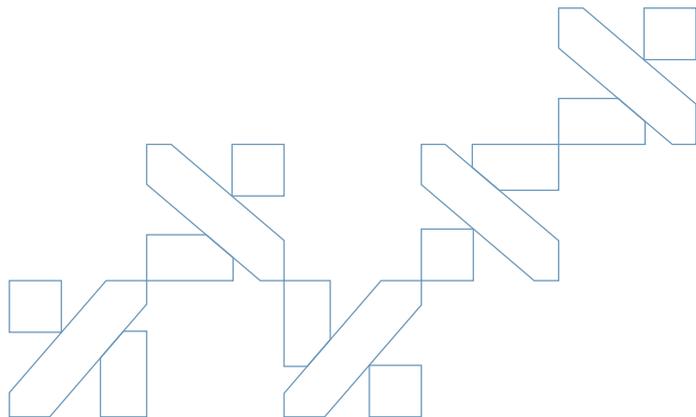
• Я уравновешен, соблюдаю баланс своих желаний, контролирую их.

• Я соблюдаю дисциплину в своих действиях, речи и мыслях.

• Я регулярно развиваюсь, расширяю свой кругозор, получаю новые знания.

• Я искореняю свой эгоизм, совершаю большие и малые добрые дела.

Когда я в первый раз прочитал правила Ямы-Ниямы, то был, мягко говоря, ошеломлён. Слишком сильно они отличались от моего тогдашнего мировоззрения и образа жизни. Но никто ведь не заставляет вас с завтрашнего дня радикально менять свою жизнь, это в принципе невозможно. Однако маленькие, но регулярные шаги в нужном направлении смогут постепенно и неотвратно изменить вашу жизнь, привести в неё гармонию, жить с удовольствием и не болеть. В общем, делай добро и бросай его в реку. Оно к вам обязательно вернётся.



Сухраб Муминов
Международный эксперт в области управления
и монетизации интеллектуальной собственности



ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

на примере АНО ДПО «ИТОР»: трудности,
подводные камни, процедуры

ЧАСТЬ 1: «МАТЧАСТЬ»

Вступление

Институты и институты интеллектуальной собственности являются одними из самых сложных и запутанных в мире. В СССР была понятная и работающая система интеллектуальной собственности. Она не была идеальной, но она работала. Эта система была разрушена вместе со страной, а западный подход не смог ее заменить.

В сфере интеллектуальной собственности есть парадокс, который невозможно разрешить. Его суть в том, что интеллектуальные права и выгоды (финансовые, имиджевые, технологические) авторов противоречат интересам остального общества. Авторы заинтересованы получать эксклюзивную выгоду от своих изобретений и других интеллектуальных разработок, а всё остальное общество заинтересовано в возможностях широко использовать изобретения, адаптировать их под свои задачи, причём, желательно, бесплатно. Это не только блокирует прогресс в науке и искусстве, но и делает невозможным передачу знаний и

идей, когда за упоминание «The Beatles» нужно заплатить, за авторскую картинку нужно заплатить и даже для небольшой адаптации авторской методики под свои конкретные задачи нужно получить письменное согласие автора. Разрешить парадокс распространения живых знаний и одновременного запрета на его распространение возможно только в каждом конкретном случае.

Мы всегда разрабатывали собственные авторские технологии и продукты и долгое время не считали нужным их скрывать или защищать. У нас даже была практика «копилефт» (англ. copyleft), когда мы все свои материалы безвозмездно дарили коллегам и даже конкурентам. И по сей день мы не жадные и щедро делимся, когда нас об этом просят.

С 2009 года мы стали разработчиками технологий и продуктов принципиально другого уровня. Мы стали создавать технологии и продукты на продажу, с другим уровнем качества и для многократного использования. Для этого мы упаковываем их в виде методических коробок.

Создание каждой методической коробки — это

долгая, сложная, дорогая работа. И именно качество методической коробки сделало удобным и выгодным для копирования и/или плагиата. Когда заимствование стало массовым и циничным, мы поняли, что нужно разрабатывать то самое тактическое решение по защите наших прав и интересов.

Мы хотим, чтобы нашими разработками пользовались, потому что мы работаем для людей. Мы часто безвозмездно дарим наши разработки. Но есть продукты, на которых мы хотим зарабатывать. Нас задевает, когда пользователи наших технологий и продуктов забывают упомянуть нас как разработчиков, начинают перепродавать наши продукты или вообще присваивают себе авторство. Поэтому мы решили создать систему управления интеллектуальной собственностью (СУИС), о процессе создания которой расскажет наш эксперт и консультант Сухраб Муминов.

Сухраб Муминов



Об авторе:

Международный эксперт в области управления и монетизации интеллектуальной собственности.

Председатель Президиума Международной Ассоциации Интеллектуальной Собственности, Дубай, ОАЭ.

Приглашённый спикер международных конференций и форумов по интеллектуальной собственности, включая крупнейший российский Форум по интеллектуальной собственности «Expriority», Международный Форум ИТ «Облака», Российскую ИТ-конференцию СПИК и другие.

Автор более 40 экспертных статей.

ЧТО ТАКОЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ

Трудности в понимании законов и особенностях управления интеллектуальной собственностью возникают не столько из-за сложностей или несовершенства законодательства, сколько из-за беспечного отношения к данной сфере со стороны

общества. В советской истории нашей страны пропагандировался принцип, что всё имущество принадлежит народу, а культура владения частной собственностью не только не поощрялась, но и зачастую была уголовным преступлением. В результате более чем за полвека у нашего общества к любому создаваемому имуществу сформировалось отношение: это всё общее, принадлежит народу, значит, и я имею право пользоваться этим бесплатно.

В рыночных отношениях принцип частной собственности основополагающий и идёт вразрез с исторически сложившимися установками. То есть, повторю, основные трудности возникают не из-за сложностей в законодательствах, а из-за сложившихся в обществе убеждений, что мы имеем право пользоваться чужим имуществом, как своим собственным. Когда мы выступаем в роли пользователей чужими разработками, нам кажется, что так и должно быть, а когда мы выступаем в роли авторов и создаём собственные авторские продукты, то использование их без нашего согласия противоречит нашим интересам.

Поэтому для понимания сферы интеллектуальной собственности и эффективного управления своими интеллектуальными активами необходимо, в первую очередь, признать важность авторского права на результат интеллектуальной деятельности (авторский продукт). Поменяв убеждение «всё вокруг ничьё» на осознание, что всё вокруг создано авторами, мы начнём ценить свой и чужой труд, и развитие общества станет намного гармоничнее и приятнее. А результат интеллектуальной деятельности, у которого есть юридически признанный автор, и есть интеллектуальная собственность.

Интеллектуальная собственность – это результаты интеллектуальной деятельности, у которых есть юридически признанные авторы.

Когда мы искренне соглашаемся ценить свой и чужой труд, вопросы пользования авторскими продуктами и управления интеллектуальной собственностью переходят из нравственных и этических категорий в плоскость законов, правил и регламентов, которые можно решить с помощью соответствующих специалистов.

Именно с таким подходом, основываясь на принципах нравственности и уважения к авторскому труду, соблюдения юридических норм и защиты интересов коллектива АНО ДПО «ИТОР», мы создаём уникальную систему управления интеллектуальной собственностью СУИС в структуре Института Технологий Обучения и Развития.

Итак, предположу, что мы с вами искренне согласились, что будем уважать свои и чужие авторские продукты, и теперь переходим непосредственно к вопросам управления интеллектуальной собственностью.

УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТЬЮ

Из чего состоит система управления интеллектуальной собственностью (СУИС)?

СУИС – это правовые, финансовые, творческие, технические, бухгалтерские, маркетинговые и иные взаимосвязи между объектами интеллектуальной собственности, авторами, правообладателями, пользователями, контрагентами, юридическими лицами, бухгалтерскими документами, налогами и другими элементами, создающие дополнительные материальные, финансовые, репутационные, технологические и рыночные выгоды для компании или организации.

Система управления интеллектуальной собственностью прекрасно выстроена в крупнейших мировых корпорациях, таких как Google, IBM, Apple, Samsung, Alibaba, McDonald's, OpenAi, Amazon и другие. Эта система позволяет корпорациям доводить долю интеллектуальных активов в общей рыночной стоимости компании до 90% и выше, по сравнению с материальными активами.

Грамотно выстроенная СУИС – это грамотно определённые элементы системы, грамотно выстроенные взаимосвязи между ними, с грамотно оформленными документами. Чем полнее и корректнее выстроена СУИС, тем эффективнее и прибыльнее она работает, тем меньше проблем или рисков возникает в процессе её функционирования.

Именно поэтому крайне важно с самого начала

корректно определить каждый элемент СУИС. Ещё раз СУИС – это правовые, финансовые, творческие, технические, бухгалтерские, маркетинговые и иные взаимосвязи между объектами интеллектуальной собственности, авторами, правообладателями, пользователями, контрагентами, юридическими лицами, бухгалтерскими документами, налогами и другими элементами.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ В СФЕРЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ СОБСТВЕННОСТИ

Для начала давайте дадим точные определения основным понятиям в сфере интеллектуальной собственности:

Автор – физическое лицо (не юридическое лицо или ИП!), создавшее авторское произведение и юридически признанное создателем данного произведения.

Авторское произведение – разновидность интеллектуальной собственности в виде уникального творческого продукта, созданного благодаря авторскому замыслу и имеющая юридически признанного автора.

Объекты авторского права – дизайн, текст, чертёж, сценарий и так далее. Перечень авторских произведений указан в ст. 1259 ГК РФ «Объекты авторского права».

Результат интеллектуальной деятельности (РИД) – уникальный творческий продукт, созданный благодаря авторскому замыслу. В отличие от авторского произведения, у РИД может не быть юридически признанного автора.

Объект интеллектуальной собственности – уникальный творческий продукт, созданный благодаря авторскому замыслу и имеющий юридически признанного автора.

Авторский договор – письменное соглашение между автором и другим лицом (или лицами), как физическим, так и юридическим, разрешающее другому лицу пользоваться авторским продуктом – объектом авторского договора.

Объекты патентных прав – это результаты интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, отвечающие установленным настоящим Кодексом требованиям к изобретениям и полезным моделям, и результаты интеллектуальной деятельности в сфере дизайна, отвечающие установленным настоящим Кодексом требованиям к промышленным образцам (ГК РФ. Часть 4. Ст. 1349).

Авторское свидетельство – удостоверение, выданное депонирующей организацией и подтверждающее авторские права конкретного гражданина на указанное в свидетельстве авторское произведение.

Пользователь – любое лицо, как физическое, так и юридическое, не являющееся автором и/или правообладателем, которое использует авторское произведение.

А ТЕПЕРЬ ОПРЕДЕЛИМ ВСЕ КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ, ИЗ КОТОРЫХ СОСТОИТ СУИС:

Люди:

- Автор
- Соавтор
- Правообладатель
- Пользователь
- Нарушитель авторских прав

Объекты:

- Результат интеллектуальной деятельности (РИД)
- Объект авторского права
- Объект патентного права

Документы:

- Авторское свидетельство
- Авторский договор
- Лицензионный договор
- Договор коммерческой концессии
- Патент
- Свидетельство на товарный знак
- Свидетельство на программу для ЭВМ
- Режим коммерческой тайны

Процессы:

- Авторские права
- Авторское вознаграждение
- Лицензионные отчисления

- Финансовый учёт
- Бухгалтерский учёт
- Маркетинговое продвижение
- Продажи исключительных прав
- Передача неисключительных прав на ОИС в пользование по лицензионным договорам
- Франчайзинг
- Капитализация НМА

И, НАКОНЕЦ, РАССМОТРИМ ВЗАИМОСВЯЗИ МЕЖДУ ЭЛЕМЕНТАМИ СУИС:

- Автор ↔ авторское произведение

- Автор ↔ правообладатель (в том числе юридическое лицо / работодатель / собственная компания)

- Автор ↔ контрагент (дизайнер / копирайтер / разработчик / методист и так далее)

- Автор ↔ пользователь

- Правообладатель ↔ авторское произведение

- Правообладатель ↔ партнёры

- ОИС ↔ бухгалтерский учёт

- ОИС ↔ франшиза

Все взаимосвязи между ключевыми элементами СУИС прописываются в соответствующих договорах, уставах, положениях, бухгалтерских учётах и политиках. От качества прописывания этих документов зависит удобство, степень выгоды, простота, ясность и предсказуемость практического применения СУИС.

Что такое качество документа? Это степень продуманности всех возможных вариантов, способных возникнуть в процессе использования СУИС. На первый взгляд, кажется, что невозможно предусмотреть все возможные варианты развития событий. Но по факту достаточно выделить два ключевых элемента, предусмотреть варианты развития событий и прописать условия

взаимодействия при наступлении каждого события. А затем подготовить аналогичные договора для всех пар ключевых элементов. В итоге получится не 2-3 общих договора, а пакет из 15-20 (или более) самостоятельных договоров между ключевыми элементами с прописанными условиями взаимодействия.

То есть, СУИС будет выглядеть как набор документов и договоров, описывающих условия взаимодействия между элементами системы.

ВЫДЕЛЯЮТ 4 ЭТАПА ПОСТРОЕНИЯ СУИС:

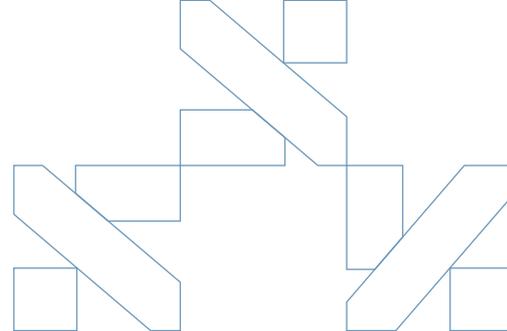
Этап 1. Выявление ОИС и их владельцев

Этап 2. Оформление документов интеллектуальной собственности

Этап 3. Постановка НМА на баланс правообладателя (компании)

Этап 4. Монетизация нематериальных активов

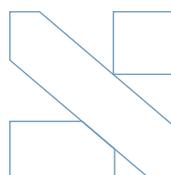
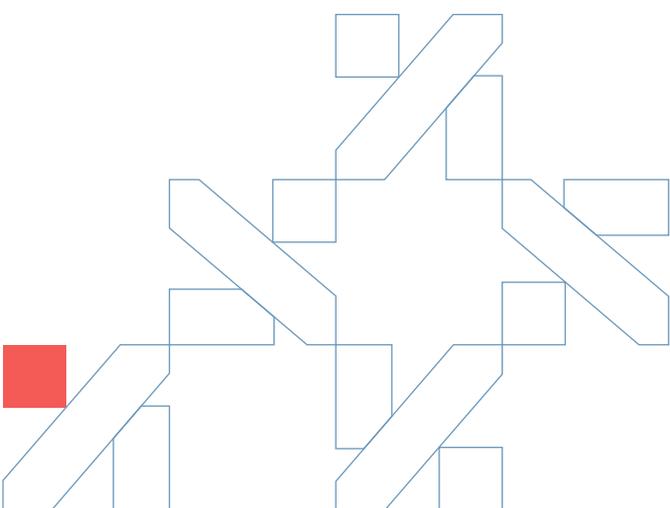
В следующем номере мы подробно расскажем о том, что нужно делать на каждом из данных этапов.



Подписывайтесь на наш журнал и не пропустите 2 часть статьи «Построение системы управления интеллектуальной собственностью»



Также мы будем рады вопросам по проблемам, имеющимся в ваших организациях в сфере управления интеллектуальной собственностью. В следующих выпусках журнала мы готовы дать развёрнутые ответы и предложить варианты решений для достижения практических целей в ваших ситуациях.



Надежда Мельцова
Руководитель направления
«Комплексное развитие компетенций»



УНИВЕРСАЛЬНАЯ СХЕМА УЧЕБНОГО МАРАФОНА

КАК СДЕЛАТЬ ЭФФЕКТИВНЫМ ОДИН ИЗ САМЫХ ПОПУЛЯРНЫХ ФОРМАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Рассмотрим один из форматов обучения сотрудников, который избавляет Т&D-эксперта от трёх главных «головных болей»:

- как сэкономить бюджет; - как сохранить вовлечённость; - как учить без отрыва от рабочих процессов.

Я предлагаю рассмотреть этот вопрос, начиная «от обратного», то есть с ответов на вопросы, как избавиться от этих трёх «болей». Давайте посмотрим на этот процесс на примере формирования курса для обучения начинающих руководителей.

1

Экономия бюджета в обучении достигается за счёт двух главных решений:

- **Автоматизация самого объёмного этапа обучения.** Этим этапом является процесс информирования. То есть процесс доставки новых знаний до участников процесса обучения;

- **Масштабируемость обучения.** То есть возможность использования одного и того же материала для разных учебных групп.

Резюме: необходимо составить список инструментов, необходимых на старте работы руководителя. Описать эти инструменты в простой и понятной инфографике. Добавить к инструментам необходимый минимальный объём теоретических знаний (формула проста – объём количества знаков теории не должен превышать объёма знаков в описании инструмента).

2

Вовлечённость обеспечивается тремя основными механизмами:

- **Цейтнот времени как самый простой способ раскачать энергию группы.** Времени на учёбу и работу с контентом должно быть «впритык»;

- **Геймификация.** Любой набор баллов, рейтинговая система и соревновательный момент включают естественные механизмы вовлечения учеников в процесс;

- **Обязательная индивидуальная обратная связь и внимание каждому участнику.** Здесь в помощь нам приходит домашнее задание-практикум с развёрнутой обратной связью от тренера-эксперта.

Резюме: каждый день с участниками нам необходима точка контакта – значит, будет чат. В чате необходимо разбирать домашние работы и видеть обратную связь от тренера на каждую работу. А также еженедельно мы будем подводить итоги обучения, публиковать рейтинг успеваемости и забавные номинации для каждого учащегося.

3

Учёба без отрыва от рабочих процессов включается в тот момент, когда на учёбе мы не занимаемся изучением теории, а работаем и учимся одновременно:

- **обязательные практические задания** с решением актуальных кейсов текущих руководителей;
- **практикумы** с разбором сложных случаев;
- **дистанционный формат обучения** обеспечивает максимальную явку и при этом минимальную трату времени на обучение.

Резюме: нам необходимы воркшопы после каждой изученной темы с вопросами от участников и решением бизнес-кейсов. А также все домашние практические работы должны быть ориентированы на перенос теоретических знаний на регулярную практику.

В результате мы получаем следующую схему учебного процесса:

Понедельник: воркшоп (60-120 минут, дистанционный формат);

Вторник: публикация учебных материалов, лонгридов и статей (время на изучение не больше 30-40 минут);

Среда: публикация задания-практикума (время на выполнение не больше 20-30 минут);

Четверг: проверка домашних заданий в общем чате (комментарии тренера с плюсами и минусами каждой работы);

Пятница: публикация рейтинга учебной недели (успеваемость и индивидуальные номинации каждому ученику).

Это универсальная формула любого марафона, которую вы можете использовать в формировании курса для своих сотрудников.

А если хотите знать больше – проходите по qr-коду или ссылке и получите подробное описание марафона для начинающих руководителей на примере кейса-проекта.



@TND_TALKBOT



Дмитрий Щелкунов
ИТ-Директор АНО ДПО «ИТОР»



МЕТОДОЛОГИЯ ОБУЧАЮЩИХ ПЛАТФОРМ

МИФЫ И РЕАЛЬНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Вовлеченность, удобство, эффективность – три слова, которые чаще всего вы можете встретить в описании преимуществ той или иной обучающей платформы.

В данной статье поговорим о том, почему эти три «кита», «слона» или «столпа», которые должны быть основой онлайн-обучения, не имеют отношения к жизни также как, например, теории плоскоземельщиков.

Обучающие платформы сегодня – это широкий выбор разных инструментов, которые помогают вам создать обучающий курс в веб-сети и дать к нему доступ.

Определений обучающих платформ огромное количество, одно из них:

Обучающая платформа – это не просто виртуальная среда обучения; это комплекс средств, объединяющий в себе и канал связи, и хранилище данных, и инструмент для обучения, и способ проверки полученных знаний.

На мой взгляд, это определение широко охватывает функционал платформы, однако не раскрывает полностью основной сути: сама по себе **обучающая платформа – это один из инструментов донесения информации и контента до конечного пользователя в рамках дистанционного обучения.**

Если рассматривать платформы с точки зрения методик обучения и способов передачи информации, то можно получить более понятное представление,

что это полезный и нужный технологический инструмент, способный помочь вам построить систему дистанционного обучения, но никак не «панацея» в мире образования.

Ещё в начале 20 века на фоне индустриализации человечество ощутило на себе эффекты перестройки укладов, развития технологий и, как следствие, отсутствия квалифицированных кадров. Дистанционное обучение было призвано решить вопросы неравноправия, дискриминации в образовании или его отсутствия в целом. К 1940-1950 годам появились целые программы, состоящие из циклов радио-лекций, научно-популярных передач и обучения на рабочем месте, которые показали достойные результаты. Исследования показывали, что применение этих методик намного лучше способствует подготовке кадров, нежели чем обычное «стационарное» обучение в учебных заведениях. Практический опыт, в совокупности с возможностью получать полезную информацию дистанционно, перевешивал тонны лекций и прочитанных книг без практики. С развитием технологий появились телевизионные лекции, развитие телефонии позволило улучшить коммуникацию между студентами и преподавателями, что тоже влияло на процесс обмена опытом и информацией.

С появлением и развитием компьютерной техники, когда она уже была не размером с двухэтажный дом, а вполне себе представляла прообраз современного персонального компьютера, проводились эксперименты по организации дистанци-

онного обучения при помощи сайтов и специально-го программного обеспечения (ПО).

Рост популярности дистанционных программ и ПО позволил появиться и стандартам. Один из самых популярных стандартов – SCORM (эталонная модель объектов контента для совместного использования, расшифровывается как Sharable Content Object Reference Model), используется по сей день, хотя истоки его лежат ещё аж в 1999 году. С начала своего появления он уже претерпел достаточные изменения, однако суть осталась, SCORM – это некий трафарет, который позволяет размещать в своём «теле» различный учебный материал в нужном и правильном порядке, структурирует, облегчает и задаёт логику. Стандартизация призвана сократить временные и денежные издержки, позволяя организовать систему максимально быстро и эффективно.

В итоге можно выделить 5 задач, которые должны решаться дистанционным обучением:

1. Улучшение коммуникации «студент-преподаватель»;
2. Увеличение количества образованных сотрудников;
3. Минимизация временных и денежных затрат на обучение;
4. Распространение обучения в широкие массы с целью сокращения социального неравенства;
5. Улучшение качества образования.

Первые 3 задачи нельзя назвать решенными, однако ситуация с ними качественно улучшается из года в год. А вот с социальным неравенством и качеством образования дела сильно не продвинулись. Проблема неравенства сохраняется по сей день, а качество образования снижается даже не на уровне стран: это общемировая тенденция, и у нее есть свои «цифры».

Международная организация PISA (расшифровывается как Programme for International Student Assessment – Международная программа по оценке образовательных достижений учащихся) проводит тесты, оценивающие функциональную грамотность школьников в разных странах мира и умение применять знания на практике. Эксперты этой программы провели исследования и выясни-

ли, что в 2022 году уровень образования снизился по сравнению с 2018 годом. Их замеры по различным научным дисциплинам показали, что успеваемость участвовавших в тестированиях учеников упала на 10 баллов по чтению и почти на 15 – по математике. Как отмечается в докладе PISA, произошедшее ухудшение показателей сопоставимо с потерей «трех четвертей учебного года».

И нужно учитывать, что на фоне пандемии 2022 года огромное количество учебных заведений по всему миру стало быстро внедрять технологии дистанционного обучения, что в конечном итоге никак не сыграло на качестве этого обучения. На протяжении всего своего существования человечество нуждается в быстрых и технологичных способах передачи информации, её запоминания. За последние пару лет мы сами стали свидетелями, как быстро появляются различные методики и технологии, позволяющие эти процессы ускорить. Однако обучение, научение и воспитание сильно не изменились.

Мы до сих пор не можем полноценно научить рабочим профессиям дистанционно. До сих пор нужны наставники, практика, преподаватели и живое общение.

Изучив исторический контекст дистанционного образования, перейдем к особенностям обучающих платформ.

Направлений, в которых развиваются обучающие платформы, сейчас не счесть, поэтому рассмотрим основные, чаще всего встречающиеся на рынке.

LXP (Learning Experience Platform), платформы подбора и рекомендации обучения – образовательные системы, которые призваны собирать персональный образовательный контент, выстраивать треки, профили обучающихся и так далее. По заверениям разработчиков, внутри подобных систем присутствует онбординг, все виды дистанционного обучения, а также оценка, геймификация и социальная сеть (форумы и прочие форматы). Например, для конкретных пользователей по различным персональным маркерам собираются курсы из Skillbox, справочные видео с YouTube, дополнительный контент в виде статей, а руководитель непосредственно участвует в процессе

обучения своих подчиненных, добавляя практические задания, работая с ИПР (индивидуальными планами развития) и развитием компетенций конкретных сотрудников.

LMS (Learning Management System) — система управления обучением (СУО). Известными примерами LMS являются системы Moodle и Ispring. Основное предназначение этих систем — создание стандартизированной и структурированной обучающей среды, предполагающей различные инструменты менеджмента, контроля и оценки обучения. Включает в себя разные виды обучающих курсов от микроленинга до полноценных годовых программ, а также различные способы передачи контента: тексты, тесты, видео и прочее. По сути, LMS — это качественный конструктор курсов с широкими возможностями администрирования и аналитики, а также геймификацией и различными новшествами (например, встроенными социальными сетями, нейросетями в виде виртуальных помощников). Внутри LMS используются различные типы стандартизации, например, уже известный нам SCORM.

LMS-системы в большей степени решают задачи авторов курсов, а не участников обучения. Более того, LMS-системы сделали легким вход в профессию методиста и эксперта, что сразу и заметно повлияло на качество учебных продуктов и самого контента, который пошел по пути упрощения и даже примитивизации.

Системы Digital-сервисов. Например, МТС Линк (ранее известен как Webinar.ru), TrainingSpace, Granatum. Эти сервисы собирают вокруг себя различные инструменты и выстраивают единую цифровую среду вокруг обучения. Здесь вы можете встретить обширный коммуникационный инструментарий (видеозвонки, форумы, чаты и прочее), встроенную LMS-систему с прикрученными геймификационными фишками и многое другое.

Образовательные онлайн-платформы (например, Skillbox, GeekBrains и другие) — это уже готовые решения с обучающим контентом. Эта форма современного рынка дистанционного образования (EdTech) является основной как для физических лиц, так и для корпоративных клиентов. Как прави-

ло, последние покупают уже готовые решения или дают техническое задание на создание контента, не привлекая к этому процессу собственных методологов, методистов и других специалистов T&D. Внутри таких продуктов, как правило, гибриды LMS- и LXP-систем, позволяющий решить ваши задачи за определенный бюджет.

Логика и суть этих направлений понятна — это библиотека, в которой можно сделать удобную картотеку читателей, собрать по ним статистику посещений, прочитанных книг и так далее.

Однако проверка качества знаний и возможность их применения пока не решается ни тестированиями, ни экзаменами, ни возможными рейтинговыми и балльными системами.

Разберемся, почему же так с точки зрения построения и развития функции T&D внутри организации?

Обучающая платформа — это элемент инфраструктуры функции, но никак не самостоятельная система обучения, закрывающая почти все потребности обучения, научения и воспитания.

Для того чтобы понять, почему это так, нужно понимать бизнес-процесс и атрибуты системы обучения и приложить их к обучающей платформе.

Бизнес-процесс системы обучения

Вход: Циклический трафик персонала — планомерное и прогнозируемое количество обучающихся за определенный период времени.

Элементы бизнес-процесса:

- Проектирование учебных форматов;
- Участники обучения;
- Процесс обучения;
- Результаты обучения.

Выход: Системное T&D-решение, в нашем случае — обучающая платформа.

Теперь рассмотрим каждый элемент бизнес-процесса применительно к обучающей платформе.

Проектирование учебных форматов:

- На основе компетенций (курс, программа);
- Обучение + научение + воспитание.

Учебный курс можно сделать с упором на компетенции, но на компьютере можно освоить только те, что связаны с работой за ним – с клавиатурой и экраном. Компетенции, необходимые в реальной жизни, через обучающую платформу не развить. Из трех основных функций развития на платформе работает только одна – обучение, и то только в плане подачи и обработки информации.

Участники обучения:

- Система обучения предполагает отсеивание участников на входе и в процессе обучения;
- Группа участников имеет публичный статус: школьник, студент, кадровый резерв;
- Наличие учебного пространства: помещение, платформа, сообщество, клуб.

Из трёх условий полностью выполняется только последнее, и то не на всех платформах. Отбор участников на входе почти отсутствует, а многие бросают обучение не из-за результатов, а из-за нехватки силы воли и мотивации. Публичный статус таких курсов тоже невысок: мало кто из коллег или знакомых гордится, что учится на какой-то платформе. Обычно это воспринимается как второстепенное обучение.

Процесс обучения:

- Авторитетный преподавательский коллектив;
- Система мотивации учащихся: оценки, номинации, призы;
- Оценка на входе и выходе: потенциала участников и прогресса; эффективности курса и программы; эффективности T&D-команды; экономической эффективности.

Профессора можно увидеть на экране, но сформировать его авторитет на одних видеоуроках не получится, тем более в нынешнее время, когда кризис экспертизы можно приравнять к потребительскому экстремизму. Авторитет преподавателей формируется вне платформы.

Оценка одноклассницы в реальной жизни важнее,

чем виртуальные лайки.

Проверить знания можно онлайн и офлайн, но очные экзамены надежнее. Онлайн легко списать или попросить другого пройти тест. Кроме того, могут возникнуть проблемы с интернетом или другие случайности, которые чаще мешают в дистанционном обучении.

Результаты обучения:

- Статус: диплом, аттестат, удостоверение, золотая медаль;
- Управление карьерой: трудоустройство, новая должность;
- Социальная сеть: социальный капитал (имидж), нетворкинг (связи и знакомства).

С ростом числа онлайн-платформ сертификаты и дипломы, полученные на них, теряют значение, особенно при нехватке кадров. Для работодателя важнее, чтобы сотрудник умел работать, а не просто имел документ. Есть авторитетные сертификаты от известных IT-компаний, которые ценятся, но их репутация строилась годами. А вот дипломы за прохождение обычных онлайн-курсов вряд ли принесут много пользы и ценятся не всеми.

Карьерный рост важен для сотрудников, но платформа здесь не решающий фактор. На ней можно прокачать специфические навыки, пройти курсы, пообщаться с преподавателями, но управление карьерой зависит больше от HR, а не от самой платформы. Социальные связи онлайн развивать сложно – для этого нужно постоянно работать вместе, чего в дистанционке почти нет. Общение сводится к редким созвонам и переписке, а обучение часто превращается в одиночество. В плане нетворкинга платформы предлагают много возможностей, но дистанционное общение всё равно не заменит живого.

В завершении рассмотрим **основные методологические ошибки** сотрудников функции T&D, которые **связаны с обучающими платформами**.

- Электронная платформа – это и есть обучение.

Электронная платформа часто становится оправданием для корпоративных специалистов, чтобы меньше заниматься реальным развитием сотрудников. Они покупают крутую платформу с тысячами курсов и считают, что сделали всё необходимое. Чем больше и красивее платформа, тем меньше хочется работать с людьми напрямую. Проще разрабатывать курсы, чем идти общаться с реальными сотрудниками.

- Электронное обучение на платформе полноценно заменяет все остальные виды и методы обучения, а также всю команду T&D.

Электронное обучение на платформе не заменяет другие методы обучения и команду T&D. На самом деле, платформа может решить лишь ограниченный круг задач. Ошибочно думать, что она способна заменить методистов и преподавателей. Даже самые современные технологии, крутые видео и умные тексты не заменят живого общения с педагогом и практических занятий. Платформа не даст того опыта, который можно получить только через совместную работу с другими и реальную практику.

- Электронный курс может дать сотруднику реальные навыки или развить компетенцию.

На самом деле, электронный курс – это как книга с картинками, видео и интерактивом, но он не

Присылайте нам ваши вопросы в рамках данной темы.

В следующем выпуске мы дадим на них подробные прикладные ответы!



@TND_TALKBOT

Все, кто пришлют нам вопросы, получат интеллектуальный подарок: методическое пособие «Обучающие платформы».

научит водить машину, чинить оборудование или общаться с людьми. Это просто информация, которую ещё нужно правильно подать, чтобы она была полезной. А процесс «переваривания» и применения полученной информации – это вообще отдельное искусство и система, которые лично мы не встречали ни в одной компании, которая сделала большой упор на дистанционное обучение.

Резюме

Электронная платформа не может стать полноценной системой обучения в организации. Она лишь дополняет традиционные способы развития, такие как учебные центры, корпоративные университеты или профессиональные сообщества.





НЕМНОГО О ВОЛЕЙБОЛЕ. ВЗГЛЯД ИГРОКА И ТРЕНЕРА.

**«40 ЛЕТ – ЭТО ТОТ ВОЗРАСТ, КОГДА МОЖНО И НУЖНО
ЗАВЕСТИ СЕБЕ ЧАЙНЫЙ ГРИБ».
ПОДСЛУШАНО НА КАМЕДИ РАДИО.**

На днях услышал эту квазинародную мудрость и подумал: а ведь в этом году исполняется 40 лет, как я играю в волейбол. Моим чайным грибом в 40 лет стало участие в ветеранских турнирах по классическому волейболу.

Как же так получилось, что после плавания, футбола, спортивного пятиборья и лёгкой атлетики я не сменил и волейбол на какой-нибудь другой вид спорта? Разочарую вас, никакой мистики и теории заговора: мне всегда нравились игровые виды спорта, а любовь привил мне Сорокин Иван Михайлович – мой первый тренер в этом виде спорта. В свои "за 60" и при росте около 170 см гонял он нас, 15-летних парней, как проклятых, и даже шестером выиграть у него одного было очень сложно.

Волейбол – технически один из самых сложных видов спорта. Время на реакцию и принятие решения минимальное, присутствуют командное взаимодействие, умение перестраивать игру в ходе матча, находить слабые стороны в игре соперника и использовать натренированные комбинации. Прямого контакта с соперником нет, значит, и травм на порядок меньше. Представьте себе, что вам дают передачу на атаку: мяч летит на высоте 4 метра несколько секунд, и вам нужно рассчитать его траекторию и выбрать на ней точку удара по мячу, разбежаться и подпрыгнуть так, чтобы, находясь в воздухе, ударить по мячу

максимально высоко, точно и сильно, а перед прыжком посмотреть, где именно находятся игроки соперника, при этом нужно обыграть блок соперника и приземлиться на своей площадке, не коснувшись сетки. Эта сложность – красота.

В те времена, когда играли до 15 очков в партии с переходом подачи, ещё никто про пляжный волейбол ничего не слышал. Впервые столкнулся я с ним примерно в 2005 году на каком-то турнире на Ласковом пляже в Солнечном. Мы с моим другом Климом заявили с уверенностью в неплохом результате: высокие, здоровые, из лучшей городской команды – как же иначе? Первая же игра у нас случилась с двумя пацанами лет 14, которые нам и до плеча не доставали. Они нас «разделали под орех» благодаря своим навыкам игры на песке и различиям в правилах пляжного и классического волейбола. Результат турнира был обратно пропорционален нашему росту, что надолго отбило у нас желание соваться на песок.

Замечу, что эта статья не претендует на полноту или научный подход. Это мой взгляд, мой опыт и, может быть, вся эта история поможет кому-то начать играть в волейбол.

Тренировочный процесс всегда имеет какую-то цель. И каждый выбирает ее для себя сам. Спорт высоких достижений оставим за рамками этой статьи, обычные люди хотят просто отдохнуть,

хорошо выглядеть на пляжах в Анапе, Турции или Египте, выиграть корпоративные турниры или начать выигрывать какие-то городские турниры по пляжному волейболу. Для тренера все цели хороши, кроме первой, ибо это не цель, а результаты для тренера — это мотивация и моральное удовлетворение. Так что же нужно, чтобы эти результаты появились?

- Во-первых, стойкое намерение достичь поставленной цели;
- Во-вторых, умение выделить в плотном жизненном графике время на 2, а лучше 3 тренировки и игры в неделю;
- В-третьих, спортивный комплекс, где можно тренироваться в холодное время года, и тренера, который воплотит эту цель вместе с вами.

В «базе» желательно иметь начальную физическую подготовку и хорошее зрение (очки/линзы решают вопрос). Начальный тренировочный процесс прокачивает физподготовку и выносливость на песке, координацию движений, базовые навыки взаимодействия с мячом, правила и теорию игры. В своей тренерской работе я всегда даю понимание игрокам сути физических процессов, происходящих при касании игроком мяча. Каждое упражнение, которое игроки выполняют, сопровождаю пояснением и показом, как оттачиваемое упражнением действие помогает решить определённую задачу в игре. Уверен, что такое понимание увеличивает мотивацию на точное выполнение упражнения и в совокупности с многократными повторениями — на использование в игре.

Важно также в тренировочном процессе соблюдать баланс между сменами заданий и их длительностью: чрезмерно длительные упражнения снижают тонус и мотивацию на их исполнение, а частая смена упражнений приводит к потерям времени на объяснение нового задания и не обеспечивает нужное количество касаний. Кстати, только большое количество касаний может помочь настроить глазомер, чтобы точно определять траекторию полёта мяча, без чего невозможно добиться правильного выхода в точку его касания и отправку его в точку следующей цели. А цель должна ставиться на каждое такое касание. Опытные игроки ставят себе такие цели на бессознательном уровне, автоматически.

Для развивающихся в «пляжке» эти цели нужно делать осознанно и постоянно, загоня процесс в подсознание.

Часть движений в пляжном волейболе я свёл в один паттерн — это движение прямыми руками снизу-вверх за счёт работы плеч. Эти движения повторяются при подборе мяча на подачу, при прыжке на атаку, и особенно важно оттачивать их при приёме мяча снизу. Этот приём призван ускорить выработку правильного навыка и повысить качество игры.

Немного о мотивации. В любительском волейболе, когда игроки платят деньги за аренду площадки и за работу тренера, очень важно равномерно смешивать физическую нагрузку, технические и игровые задания. Тренер имеет определённую власть над своими подопечными, но тестировать границы этой власти я бы никому не рекомендовал. Всё-таки игроки являются одновременно и клиентами, которые всегда «правы», и зачастую не расположены к тому, чтобы давать обратную связь. Поэтому тренеру нужно всеми явными и неявными способами выяснять мотивацию как группы, так и каждого отдельного игрока, работать на эту мотивацию, достигать цели, получать удовлетворение и зарабатывать деньги.



Есть ещё одно интересное проявление взаимоотношений между людьми: некое подобие «хельсинского синдрома», оно ослабляет позицию игроков, как клиентов, помогая получить тренеру больше власти над своими подопечными. Власть — штука обоюдоострая и может привести совершенно к разным результатам. Я использую такие ситуации

для коррекции целей игроков в сторону более амбициозных и для привнесения в тренировочную деятельность новых элементов: турниры и спортивные праздники, вовлекающие в активное времяпрепровождение неиграющих в волейбол сотрудников, супругов и детей.



Последние мои наблюдения и соображения затрагивают аспекты управления людьми и прикладной психологии. В этом направлении есть ещё несколько примечательных параллелей между игрой и жизнью. Пляжный волейбол – командная игра, и коммуникация в ней крайне важна. Критичность налаживания коммуникации возрастает при принятии решения, кто же из партнёров будет принимать мяч, если он летит в аккурат между ними? На устройство дебатов времени нет – мяч летит со скоростью в несколько десятков км/ч, и кто-то должен просто крикнуть «Я!», издать любой громкий звук, тем самым взять на себя ответственность за это касание. Это реактивная

история, проактивные игроки договариваются заранее, кто берёт «стыковой» мяч. Играющие на турнирах пляжники идут в коммуникациях ещё дальше. Они не только подсказывают партнёру, куда провести атаку, но и знаками показывают направление подачи, место расположения блока. Со временем партнёры начинают понимать друг друга без слов. А вот в классическом волейболе достичь такого взаимопонимания всех игроков команды со всеми практически невозможно. И важность коммуникации сильно возрастает: игроков больше, и они ещё постоянно заменяются. Для упорядочивания игры в свою коммуникацию «классики» добавляют ещё и жесты, обозначающие комбинацию, которую будут разыгрывать в следующем эпизоде. Кроме того, в классическом волейболе, а также в игровом процессе больших команд, когда даже в «пляжке» команда состоит из трёх и более человек, необходимо чёткое распределение ролей. В самом простом варианте это принимающие подачу, нападающие (часто это одни и те же игроки) и пасующий. У первой группы задачи две: принять мяч и произвести атаку, то есть сыграть первое и третье/последнее касание, а второе касание становится правом и обязанностью пасующего, или, как его ещё называют, «связки». При неточном приёме подачи пасующий должен не только голосом обозначить свою решимость сыграть этот мяч, но и реальными своими действиями выполнить свою роль в каждом розыгрыше. Такое распределение ролей очень важно, так как времени на делегирование полномочий у «связки» нет. В тренировочном процессе корпоративных команд я часто провожу параллели между управлением в организации и игрой команды, настраивая эту команду на развитие коммуникаций, принятие на себя ответственности и в своей корпоративной деятельности.





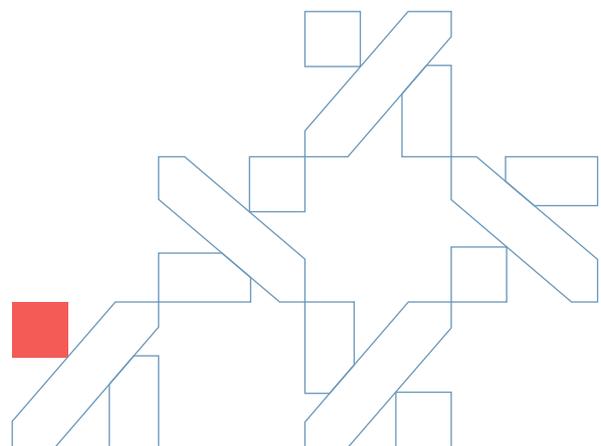
Думаю, что каждый из вас, дорогие читатели, либо сам задавал себе этот вопрос, либо слышал его от кого-то: «Как мне в жизни поможет эта ваша физика / геометрия???» Теорема Гаусса, возможно, и не пригодится, но в понимании игры в волейбол базовые знания физики и геометрии очень полезны. Угол отражения равен углу падения – так гласит закон отражения, и мяч отскакивает от рук именно по этому закону. Иногда бывает обращение и к более сложным понятиям. Так, недавно на одной из тренировок я объяснял девушке принцип приёма подачи, сводя свою мысль к тому, что траектория движения рук при касании мяча должна быть наиболее простой и предсказуемой, а для этого сгибать локти никак нельзя, так как добавляется ещё одна степень свободы, что усложняет предсказуемость полёта мяча после касания его с руками. «Лучше решать систему уравнений,

не добавляя туда лишнее неизвестное... я физик по образованию», – услышал я, увидел блеск в её глазах и понял, что моё стремление донести смысл действий было достигнуто. Бальзам для тренера, а не пример...

Целесообразность, то есть действие, направленное на достижение цели – насколько это важно в любом аспекте жизни? Ответить можно мемом: «Иди к своей цели. Не можешь идти – ползи. Не можешь ползти? Ляг и лежи в направлении цели!», с которым я полностью согласен, в том числе и при игре в волейбол. Каждое касание мяча, как завершение комплекса действий, должно иметь конкретную цель. И эта цель первична, и именно эта цель определяет весь комплекс действий, приближающий реальные результаты к идеальным.

Это правило универсально и работает в том числе на качество игры. И вот мы подошли к финальной мысли этой статьи: в спорте критически важно научиться договариваться с самим собой, с собственным телом. Потому что тело имеет свои привычки, которые игроку нужно заменить на правильные, выработанные многими тысячами успешных спортсменов, а для этого нужна мотивация, которую вам нужно найти внутри себя. Найдёте мотивацию, найдёте силы и время для тренировок, научитесь играть и начнёте получать удовольствие от того, что делаете – и ваша жизнь станет немного более счастливой.

И пусть этот путь изменит к лучшему всю вашу жизнь!



СПРАШИВАЛИ - ОТВЕЧАЕМ

НА СТРАНИЦАХ НАШЕГО ЖУРНАЛА МЫ ПРЕДЛАГАЕМ ЧИТАТЕЛЯМ ЗАДАВАТЬ НАМ ВОПРОСЫ, ОТВЕТЫ НА КОТОРЫЕ ВАМ БЫЛО БЫ ИНТЕРЕСНО УЗНАТЬ.

Итак, вы спрашивали – мы содержательно отвечаем!

Елена:

Как работает вовлекающий менеджмент в крупных компаниях с огромной численностью персонала и с широким распространением по территории?

Если отвечать коротко, то плохо. Действительно, чем крупнее Компания, тем сложнее в ней что-либо поменять, запустить. Внедрение вовлекающего менеджмента – не исключение. И этому есть объективные объяснения. Любая крупная организация построена как пирамида с централизацией власти, а значит, в ней проявляется бюрократизм, формализм и, следовательно, любое разумное начинание быстро превращается в пародию или профанацию. А сама суть вовлекающего менеджмента противоположна формализму. Системно это можно изменить, изменив структуру организации и, в первую очередь, добившись децентрализации власти, когда власть передается на места, в точки создания ценностей. В децентрализованных организациях, как правило, нет проблем с вовлеченностью ровно потому, что у каждого, кому это надо, есть и власть, и полномочия, и ресурсы. Как правило, у HR нет власти и полномочий на изменение структуры организации, поэтому нам часто приходится исходить из того, что есть, и работать на тактическом уровне. Стараемся быть полезными, несмотря ни на что.

Если мы спустимся со стратегических высот на тактический уровень, то можно сформулировать несколько принципиальных рекомендаций.

Не вовлекайте отдельных сотрудников – вовлекайте команды, ведь «легче изменить людей, собранных в группу, чем каждого из них по отдельности».

Единица организации – не отдельный человек, а трудовой коллектив, команда. В любой организации всегда есть равнодушные, вовлеченные люди, но, как правило, их количество не выходит за границы нормального распределения, их всегда мало, нас же интересует массовый и системный эффект от вовлечения.

Работайте с руководителями, «каков поп, таков и приход».

Каждая команда бдительно следит за своим лидером, считывает его отношение к тем или иным корпоративным начинаниям, копирует его ролевую модель. Если вы нашли общий язык с руководителем, разобрались с его ценностно-мотивационной частью личности, нашли к нему подход и совместно определили объект и предмет вовлечения, то уже коллектив он настроит сам и без вашей помощи. Что такое объект и предмет вовлечения? Нельзя вовлечь во что-то аморфное, абстрактное, всегда нужна точка приложения усилий. Такой точкой приложения усилий руководителя и его команды может быть проект оптимизации производства (объект) и, в частности, улучшение эргономики рабочего места (предмет). И имейте в виду, что вовлечение работает, пока идет проект. Когда проект закончится, нужно искать новую точку приложения усилий, новые объект и предмет.

Не «спускайте сверху» программы по вовлечению – продавайте их, рекламируйте, объясняйте, что «с таким настроением мы слоника не продадим».

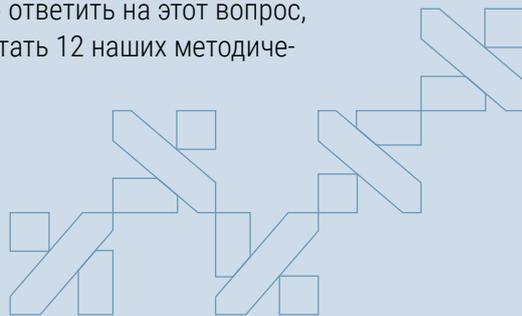
Для крупной организации, представленной в разных локациях, можно разработать одну и ту же программу вовлечения, но реализовываться на местах она будет очень по-разному. Концепция колхоза была в СССР одинаковой для всех, но при этом были убыточные колхозы и колхозы успешные. Все зависит от мотивации и воли на местах, а для этого нужно сделать так, чтобы благие намерения «сверху» были понятны и близки людям на местах.

Виктория:

Как выстроить стратегию и системы обучения в компании?

Их можно приобрести в магазине ИТОР

Чтобы полноценно ответить на этот вопрос, необходимо прочитать 12 наших методических пособий



Сэкономим время для тех, кому нужен короткий, но принципиальный ответ.

Начнем со стратегии обучения. Стратегия обучения в организации возможна при соблюдении трех условий:

- Функция T&D – самостоятельная (не подчиняется HR, а работает совместно с HR) и значит, как самостоятельная функция в структуре организации, может иметь свою стратегию;
- Обучение осуществляется на базе ценностно-компетентного подхода. Не на базе знаний, умений, навыков (ЗУН), как в школе, не на базе тем, как в ВУЗе, а на базе компетенций. Компетенция – это способность сотрудника решать типовые задачи деятельности, поэтому ценностно-компетентный подход единственный, который позволяет получать экономически измеримые результаты. И именно этот подход действительно меняет характер работы и, как следствие, производственную эффективность;
- Стратегия обучения является декомпозицией от стратегии организации, потому что и функция HR, и функция T&D должны работать на общую организационную стратегию. Только проактивная деятельность функций влияет на системные показатели организации. Реактивные функции HR и T&D исправляют прошлое, затыкая дыры, но не работают на будущее. Если у организации нет стратегии, то и системное обучение, как правило, не нужно, потому что не от чего сделать декомпозицию, нет системных целей.

Теперь про вторую часть вопроса, про системы обучения в организации, а также несколько ключевых тезисов:

- Стройте три подсистемы. В любой организации традиционно выделяют три подсистемы T&D: учебный центр, цель которого – подготовить новичка к выходу на рабочее место, а также перевести работающих сотрудников с одного профессионального уровня на другой; корпоративный университет, цель которого – подготовить к должности линейный, средний и высший менеджмент; профессиональные сообщества, цель которых – извлечение экспертизы, оформление и передача уникальных знаний и технологий. Таким образом, сначала выстраивается учебный центр, затем корпоративный университет, затем профессиональные сообщества. Нарушение порядка делает построение любой подсистемы T&D очень сложным, потому что придется решать как свои задачи, так и задачи отсутствующей подсистемы;
- Создавайте систему управления карьерой. Чаще всего три описанных выше подсистемы T&D в организации живут по отдельности, в то время как должны быть бесшовно связаны друг с другом и для сотрудников восприниматься как единая траектория построения карьеры. Карьера может быть горизонтальной, вертикальной, диагональной (**смотрите статью «Управление карьерой в организациях» в этом выпуске журнала**), но в любом случае сотрудник должен понимать все свои профессиональные и социальные лифты в организации. Управление карьерой сотрудника – это тот самый стержень, шампур, на котором размещаются учебный центр, корпоративный университет, профессиональные сообщества. Именно наличие общего фундамента позволяет всем подсистемам работать слаженно, друг на друга, на цели человека и бизнеса, то есть системно;
- Начинать с методологии. В нашей стране культура и практики обучения сотрудников рождались как оперативный ответ «на злобу» дня или, как модно говорить, устраняли «боли бизнеса». Такой подход сформировал целый арсенал эффективных тактических решений, от веревочных курсов и очных тренингов до рабочих и стратегических сессий. Но такой подход реактивный, сервисный, «боли» можно обслуживать бесконечно, ведь всегда что-то болит. Работа с «болями бизнеса» – это, безусловно, нужный подход (в любой большой больнице есть травмпункт). Но, как известно, системная работа – это работа на систему и ее будущее (терапевтическое отделение). В нашем случае – на организацию и ее стратегию. Чтобы выстроить систему развития в организации, нужна методология, в противном случае все решения будут сиюминутные и не связанные друг с другом.

Присылайте ваши вопросы нам в чат-бот, и мы с удовольствием на них ответим!



@TND_TALKBOT

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «АУДИТОРИЯ»

РАССКАЗЫВАЕМ О ТОМ, О ЧЕМ НЕ ПИШУТ В ИНТЕРНЕТЕ

«АУДИТОРИЯ» уделяет большое внимание широкому сектору вопросов, связанных с обучением и развитием современных взрослых, актуальным и интересным темам для HR и T&D-сообществ, а также темам, посвященным бизнесу и управлению.

Постоянные рубрики журнала:

- ◆ Научные статьи, посвященные разнообразным феноменам и аспектам современного обучения и научения, бизнеса и управления;
- ◆ Содержательные, познавательные заметки на различные темы;
- ◆ Презентации проверенных HR-, T&D-продуктов и технологий для развития бизнеса;
- ◆ Практические кейсы по решению нетиповых задач в организациях посредством методологии и методик T&D;
- ◆ Представление партнеров института, их продуктов и результатов для потенциального сотрудничества с бизнесом и частными лицами;
- ◆ Интеллектуальный юмор и востребованные подарки.

Журнал может выполнять нужную сегодня функцию интеллектуальной разрядки для людей на фоне огромного информационного потока в современном мире.

Целевая аудитория журнала: журнал будет полезен и интересен всем сотрудникам и руководителям любых бизнес-организаций в России, в большей степени – T&D и HR-специалистам и руководителям.

Периодичность выпусков: 4 раза в год – март, июнь, сентябрь, декабрь.

Формат и объем: версия журнала – электронная; средний объем – 70-90 страниц.

Условия подписки:

- ◆ Подписка на журнал «АУДИТОРИЯ» - **БЕСПЛАТНАЯ**;
- ◆ **Электронная версия** журнала «Аудитория» передается вашей организации 4 раза в год – 29 декабря, 29 марта, 29 июня, 29 сентября;
- ◆ Для оформления подписки **просто напишите нам о вашем желании**. Наши менеджеры с вами свяжутся.



НОВОСТИ НАШИХ ПАРТНЕРОВ

Партнерство — важная часть культуры нашего института. При этом партнеры для нас — это, в первую очередь, единомышленники, с которыми гораздо легче делать людей счастливыми и максимально комплексно покрывать их профессиональные потребности.

Наши партнеры — это те компании и люди из смежных сфер, в которых мы уверены на 100% и которых всегда готовы рекомендовать как сверх-профессиональных и надёжных поставщиков услуг.

Наши партнеры – это те, кто разделяют такие принципы как честность, качество и прозрачность работы.

Наши партнеры — это те, с кем комфортно и легко работать нам и нашим клиентам.

Наши партнеры – это выпускники нашего института, люди, с которыми мы вместе успешно реализовывали разнообразные содержательные проекты.

Сегодня мы продолжим знакомить вас с ними «от первого лица» и будем рады, если наши партнеры станут и вашими тоже!

◆ НКО Ассоциация бизнес-тренеров



АССОЦИАЦИЯ БИЗНЕС-ТРЕНЕРОВ

НКО Ассоциация бизнес-тренеров создана в 2013 году и зарегистрирована в Министерстве юстиции РФ как некоммерческая организация. Ассоциация является юридическим лицом по законодательству Российской Федерации.

Свою деятельность Ассоциация осуществляет на основании действующего законодательства РФ, Гражданского кодекса РФ, Федерального закона «О некоммерческих организациях», Федерального закона «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Ассоциация бизнес-тренеров – это союз единомышленников, осуществляющих свою деятельность на рынке краткосрочного бизнес-обучения, бизнес-тренингов, оказывая качественные услуги предпринимательскому сообществу в области обучения руководителей и персонала компаний.

Ассоциация объединяет более двух тысяч специалистов в этой области – это и мастера рынка, и начинающие бизнес-тренеры. Ряд бизнес-тренеров является профессионалами высокого уровня, среди которых:

- Действительный член Ассоциации Марина Фомина – управляющий партнер экспертной группы «Сильные решения», автор книги «Живые команды», победитель VII Всероссийского конкурса «Мастер бизнес-тренинга 2023».

10 УРОКОВ ТИТАНИКА ДЛЯ СОВРЕМЕННЫХ ЛИДЕРОВ

Когда в обучении руководителей я предлагаю им обратить внимание на катастрофу знаменитого океанского лайнера «Титаник», который затонул более 110 лет назад, люди сначала удивляются. Но потом понимают, что эта история остается актуальной, открывая огромное поле для размышлений исследователям и управленцам.

В повседневной рутине это поле для руководителей находится в слепой зоне, и проблемы, которые в нем кроются, могут стать такими же фатальными для команды, как и айсберг для «Титаника».

Когда-то в начале прошлого века «Титаник» был самым большим и роскошным пассажирским кораблем в мире. Он был способен перевозить более 3500 человек. Длинной почти в три футбольных поля, он считался непотопляемым. И тем не

менее, он так и не завершил свой первый рейс. «Титаник» затонул 15 апреля 1912 года в водах Северной Атлантики всего за 160 минут, унеся жизни более 1500 человек.

В молодости я смотрела на это как на личную трагедию людей. А сейчас понимаю, что гибель «Титаника» – это напоминание о том, что даже самые впечатляющие компании могут внезапно и очень быстро затонуть.

История с компаниями-гигантами Kodak, Nokia, Polaroid и многими другими наглядно показывает, что даже самые успешные компании не застрахованы от того, чтобы заболеть Синдромом Титаника, не распознать угрозы быстро меняющегося рынка и пойти ко дну.

Марина Фомина
 Действительный член Ассоциации



“Синдром Титаника – корпоративная болезнь, при которой организации, столкнувшиеся с кризисом, сами провоцируют крах из-за высокомерия, чрезмерной привязанности к прошлому успеху или неспособности признать новую реальность”.
 Доктор Надя Жексембаева.

Главная опасность Синдрома Титаника в том, что пока у компании все хорошо, эта болезнь протекает незаметно, а проявляется во всей красе уже тогда, когда вопрос спасения компании под большим вопросом.

У гибели «Титаника» было множество причин, которые переплелись и оказывали друг на друга взаимное влияние. И все вместе они стали роковыми для корабля.

И лидерам имеет смысл извлечь из них управленческие уроки. Если вы заметите в этой статье признаки, которые уже проявляются в вашей команде или компании, начинайте менять свое мышление в сторону гибкости и создавайте условия, которые помогут команде оставаться на плаву и набирать ход.

Итак, какие 10 уроков мы можем извлечь из этой знаменитой катастрофы.

1. Уверенность важна. Самоуверенность опасна.

Это был самый мощный корабль в мире, который считался непотопляемым. Управлял им самый опытный капитан, на счету которого было несколько предотвращенных аварий. Вся команда, включая капитана, была уверена, что при таких вводных с ними ничего не может случиться. Капитан Эдвард Смит, командир «Титаника», был самым опытным капитаном компании «White Star Lines».

«... Я никогда не попадал в несчастные случаи, о которых стоило бы говорить..., и я никогда не был в каком-либо затруднительном положении, которое грозило закончиться какой-либо катастрофой...»

Я не могу себе представить никакие условия, которые могут привести к гибели корабля... Современное кораблестроение пошло дальше этого». Из интервью капитана Эдварда Смита для прессы, 1907 год.

Чрезмерная уверенность может привести к чувству непобедимости любого лидера.

А это чувство порождает иллюзии неуязвимости. Когда мы начинаем чувствовать себя сверхуверенными и думаем, что успех, который мы переживаем, будет продолжаться. И это как раз то время, когда нужно сохранять бдительность.

Ситуация на рынке подбрасывает компаниям одну сложную задачу за другой. Порой эти задачи настолько сложны, что для их решения важно отбросить прошлый опыт, обнулиться и найти максимально нестандартные решения.

Самоуверенность исказит взгляд на ситуацию, и команда может неадекватно воспринимать реальность, что может стать фатальным.

Уверенность – это необходимая лидерская черта, но границу между уверенностью и самоуверенностью лучше не пересекать.

Вопросы для самопроверки:

- Оцениваем ли мы риски и возможные последствия своих решений?
- Насколько часто мы аргументируем свои решения прошлым успешным опытом?
- Обсуждаем ли мы в команде возможные сценарии развития событий?
- Насколько открыто мы принимаем критику и альтернативные мнения?

2. Под внешним лоском могут скрываться невидимые проблемы

«Титаник» был необычным кораблем того времени. В нем было 900 членов экипажа, ресторан, курительная комната и даже бассейн. Отделка

золотом и пять роялей добавляли роскоши. Это было впечатляюще! Этот корабль был рожден в великолепии. Но внутренняя работа корабля была сильно хуже.

Сталь, из которой был сделан корпус и 3 000 000 заклепок, выглядела надежно, но не подходила для использования в холодных местах. Материал становился хрупким под воздействием низких температур.

Когда корабль заскреб по айсбергу, заклепки начали ломаться, а сталь гнуться, нарушая герметичность и позволяя воде проникать внутрь.

Некачественные материалы, командная разрозненность, нехватка спасательного оборудования и даже пожар в одном из угольных бункеров были скрыты внешним блеском от восхищенных глаз.

Лидеры поступали бы мудро, если бы уделяли столько же времени работе над невидимым, сколько и над видимым.

Вопросы для самопроверки:

- Есть ли у нас механизмы для раннего выявления и решения скрытых проблем?
- Проводим ли мы регулярные проверки процессов и систем на предмет скрытых проблем?
- Насколько открыто и честно мы обсуждаем в команде возможные проблемы?
- Поощряем ли мы сотрудников сообщать о потенциальных рисках?

3. Передовые технологии и лучшие специалисты – не гарантия успеха

Общеизвестный факт: на «Титанике» были самые передовые ключевые технологии. Лучшее оборудование связи, лучшие двигатели, лучшее инженерное решение в конструкции корабля, позволяющее оставаться на плаву даже при затоплении четырех отсеков. Даже спасательные шлюпки были оснащены передовыми технологиями того времени.

А уж команда на корабле была поистине звездная. Но, говоря о команде, мы не имеем права забывать о том, что это в первую очередь люди, которые ведут себя как люди.

Да, капитан корабля считался самым опытным и надежным. Однако в момент аварии он не сразу смог справиться со ступором и начать принимать адекватные управленческие решения.

В команду были приняты лучшие моряки, но многие из них не были знакомы друг с другом и коммуникации между ними оставляли желать лучшего.

Безусловно, иметь лучшую из возможных управленческих команд – это отличная отправная точка. Но это совсем не значит, что мы "выше добра и зла". Очень часто управленческие команды демонстрируют свою несостоятельность перед технологиями и не идут в ногу с прогрессом, сохраняя иллюзию своей звездности. При этом проявляют весьма слабые навыки командного взаимодействия руководителей и умения работать сообща с другими. К сожалению, такая команда может стать слабым звеном в кризис.

Розовые очки разбиваются стеклами внутрь, и попытки сохранять свое несуществующее превосходство могут быть весьма болезненными.

Лидеру имеет смысл понимать, что технологии и специалисты – это средство, а не цель. Имеет смысл идти в ногу со временем и стремиться развивать руководителей, чтобы они сохраняли контроль над новыми технологиями и сообща справлялись с задачами.

Вопросы для самопроверки:

- Какие меры мы предпринимаем для обучения и адаптации команды к новым технологиям?
- Насколько наша команда готова к неожиданным сбоям или отказам технологий?
- Есть ли в нашей команде культура, поощряющая критическое мышление и здоровый скептицизм по отношению к новым идеям и технологиям?
- Насколько мы осознаем важность "мягких навыков" (мышление, коммуникация, эмпатия, лидерство) наряду с техническими компетенциями?

4. Видение горизонта жизненно необходимо

Уверенность в том, что корабль достаточно маневренный и сможет уклониться от опасности,

разбилась той ночью о ситуационную слепоту. Два сотрудника дежурили на борту корабля 24 часа в сутки, были внимательны и стремились заранее определить проблемы. В тот вечер они были начеку, но у них не было биноклей. Поэтому они не могли увидеть, что ждет впереди. Бинокли были заперты в шкафу, а ключа не было. Кстати, позже ключ был найден и продан с аукциона в Великобритании в 2007 году за 90 тысяч фунтов стерлингов. Отсутствие бинокля и трудности ночного наблюдения привели к тому, что айсберг не замечали до тех пор, пока не стало слишком поздно.

В ходе слушаний дозорный заявил, что если бы ему дали бинокль, он мог бы раньше увидеть айсберг. Это бы предотвратило катастрофу.

Почти сто лет спустя компьютерное моделирование доказало, что если бы наблюдатели «Титаника» увидели айсберг на несколько секунд раньше, катастрофы можно было бы избежать.

Лидерам важно сосредотачиваться на обеспечении четкого видения и уметь просчитывать сценарии развития событий.

Вопросы для самопроверки:

- Есть ли у нашей команды четкое и долгосрочное видение?
- Проводим ли мы постоянный мониторинг трендов и рисков в нашей сфере?
- Регулярно ли мы пересматриваем наши цели и стратегии?
- Какие инструменты есть у нас для среднесрочного и долгосрочного гибкого планирования?

5. Надеяться на лучшее и быть готовым к худшему

Очень многие управленческие решения основываются на предположениях. И многие из них ошибочны. Безусловно, продумывать только позитивные сценарии гораздо приятнее. От этого уже на этапе продумывания выделяется дофамин. Но предполагать негативные сценарии более важно, чем позитивные.

Строители и управляющая команда «Титаника» сделали множество неверных предположений, основанных на позитивном сценарии. Предположение о непотопляемости и вера в то, что в случае аварии времени будет достаточно, чтобы дождаться помощи других кораблей, повлекла за собой множество управленческих решений, которые и привели к краху.

Очень немногие лидеры планируют различные сценарии, включая события в стиле «черного лебедя» — неожиданные и ведущие к экстремальным разрушительным последствиям.

В этом смысле сценарное планирование должно стать привычным инструментом лидера, а возможность просчитывать не менее четырех сценариев – устойчивой стратегией мышления.

Вопросы для самопроверки:

- Насколько хорошо мы владеем технологией сценарного планирования и применяем ее?
- Есть ли у нас планы действий на случай различных сценариев?
- Как мы создаем баланс между оптимизмом и реализмом в команде?
- Умеем ли мы готовить команду к возможным неудачам без потери мотивации?

6. Слушать и слышать других

Руководство компании заказчика предпочло не прислушаться к аргументам директора судостроительной компании о том, что новым гигантским океанским лайнерам требуется большее количество спасательных шлюпок, чем требуется по правилам, установленным Британской торговой палатой. Им было более привычно и выгодно сослаться на формальное соответствие стандартам того времени.

Радисты не прислушались к предупреждениям об опасности надвигающейся полосы айсбергов. Они проигнорировали не одно, не два, а целых шесть предупреждений. Им в моменте было более выгодно заниматься сообщениями богатых пассажиров первого класса.

Сигнал бедствия «Титаника» не был замечен

соседним кораблем «Калифорниэн», который находился неподалеку. Ведь радист счел просьбу коллеги с «Титаника» «Не беспокоить» достаточным основанием, чтобы выключить приемник.

Для многих руководителей прислушиваться к мнению окружающих – не самое любимое занятие. Особенно, если поступающая информация идет вразрез с собственными представлениями и нарушает личные планы. Даже когда мы думаем, что слушаем, мы часто просто выборочно настраиваемся на тех, кто с нами согласен. Слушать долгое эхо друг друга очень удобно. Но бесперспективно.

Плохо быть невежественным и не обращать внимания на знаки, которые могут быть полезны в навигации по сложным водам рынка. Особенно критично намеренное игнорирование этих знаков, полностью осознавая свою небрежность, и пренебрежение предупреждениями, которые мы получаем на протяжении всего плавания.

Хорошие лидеры не могут позволить себе пропустить важные сообщения. Их важно услышать, зафиксировать и принять необходимые меры.

Вопросы для самопроверки:

- Как организован процесс сбора и анализа обратной связи от клиентов, партнеров и других внешних заинтересованных сторон?
- Как часто мы встречаемся с экспертами вне компании для получения независимого мнения о стратегии и операциях?
- Как мы поощряем и стимулируем открытое и честное выражение мнений в команде?
- Насколько активно и заинтересованно у нас принято слушать мнения и идеи своих сотрудников?

7. Стремление произвести впечатление – скользкая дорога

Вокруг строительства «Титаника» было много прессы: самый большой корабль, самый внушительный список состоятельных пассажиров, самый опытный капитан. Однако стремления оправдать и превзойти ожидания часто приводят к неразумным решениям.

Желание произвести впечатление на других, доставив корабль в Нью-Йорк раньше установленного срока, диктовало увеличить скорость и не снижать ее даже тогда, когда это стало небезопасным. А уж выбор курса, который пролегал севернее рекомендованного, вообще был высокорисковым. И глядя на глобус, мы понимаем: чем севернее идем, тем короче путь. А это значит, что вожденная награда за самый быстрый рейс почти в кармане.

Желание произвести впечатление на пассажиров первого класса, которые должны были любоваться безупречным морским закатом, повлияло на решение не загромождать палубу дополнительными шлюпками.

Когда лидеры слишком стараются произвести впечатление, они ослабляют свои позиции, что может вести к краху.

Лидерам важно не терять голову в стремлении блеснуть на весь мир. И даже во взаимодействии с клиентами, когда идет поиск вариантов, как превзойти их ожидания, важно искать баланс между удовлетворением их потребностей и укреплением своих ключевых позиций.

Вопросы для самопроверки:

- Оцениваем ли мы свои действия на предмет их реальной пользы, а не только внешнего впечатления?
- Как мы балансируем между амбициями и реалистичностью целей?
- Как мы оцениваем реальную эффективность, а не только внешние показатели?
- Поощряем ли мы честность в отчетах, даже если результаты не идеальны?

8. Команда без знаний и навыков – не команда

В ходе расследования обстоятельств катастрофы было задокументировано, что при потенциальной вместимости шлюпок на 1178 человек удалось спасти только 705. При этом на спущенных на воду спасательных шлюпках осталось неиспользованными почти 500 свободных мест. Получается, что шлюпки для спасения еще полутысячи жизней были, но люди не умели ими эффективно пользоваться.

Во время рейса учений не проводилось. Многие и не догадывались, что нужны какие-то специальные занятия по использованию спасательных шлюпок. У большинства персонала не было знаний, подготовки и опыта, что еще больше ухудшило ситуацию.

По иронии судьбы тренировка поведения в условиях аварии была назначена на дату следующего дня после катастрофы.

Тренировка маневров тоже была проведена формально еще в акватории порта. Корабль вышел в море, развернулся и пришел к берегу. В журнале записали этот единственный маневр как полноценные учения.

Лидерам важно сосредоточиться на управлении человеческими ресурсами. Создавать команду и вкладываться в развитие людей.

В общем, они не были готовы..., потому что этого просто "не должно было случиться". А когда это случилось, никто не знал, что делать.

«Офицеры и команда были незнакомы друг с другом... Когда произошла авария, было состояние абсолютной неподготовленности... Экипаж «Титаника» никогда не действовал как команда, чтобы спустить шлюпки корабля... Неподготовленные и неопытные, и... незнакомые с вместимостью спасательных шлюпок ... [они не смогли] использовать спасательные шлюпки в полной мере... [что привело] к ненужной жертве нескольких сотен жизней, которые в противном случае могли бы быть спасены».

Из отчета о слушаниях по делу.

Именно способность наших сотрудников гибко реагировать и стоит развивать в своей команде. Помним, что в момент кризиса мы не поднимаемся до уровня своих знаний, а опускаемся до уровня своей подготовки.

Лидерам важно сосредоточиться на управлении человеческими ресурсами. Создавать команду и вкладываться в развитие людей – один из важнейших залогов устойчивости компании.

Вопросы для самопроверки:

- Насколько четко определены роли и обязанности в команде?
- Как часто проводится обучение и повышение квалификации?
- Как выстроена система наставничества и обмена опытом?
- Проводим ли мы регулярные оценки эффективности и прогресса команды?

9. Соответствие необходимо, но недостаточно

Британская торговая палата (регулятор перевозок) требовала, чтобы все суда водоизмещением более 10 000 тонн имели как минимум шестнадцать спасательных шлюпок. На борту «Титаника» было двадцать спасательных шлюпок, что на четыре устройства больше установленного. Однако общая масса «Титаника» превышала 40 000 тонн, что значительно превышало классификационные критерии. Регулятор не обновлял требования к спасательным шлюпкам более двадцати лет.

Именно на эти стандарты и сослался директор «White Star Lines», когда отказал представителю судостроительной компании в размещении дополнительных шлюпок. Ведь формально «Титаник» полностью соответствовал правилам регулятора. Его шлюпок было достаточно, чтобы соблюсти правила. И их было достаточно для большинства пассажиров. Он рассудил, что корабль был спроектирован так, что не потонет, поэтому загромождать прогулочную палубу не стоит.

Поскольку «Титаник» был новым кораблем, торговая палата должна была обратить на это внимание и пересмотреть стандарты. Но этого не случилось. Таким образом, «Титаник» отправился в свой первый рейс в полном соответствии с действующим законодательством. На борту было 2223 человека, но вместимость спасательных шлюпок позволяла спасти всего 1176 пассажиров....

Этот факт должен научить лидеров регулярно и досконально проводить пересмотр регулирующих систем и стандартов, проверяя их на соответствия требованиям времени.

Вопросы для самопроверки:

- Оцениваем ли мы нашу работу не только на соответствие стандартам, но и на ее эффективность?
- Насколько гибки наши управленческие процессы для внедрения улучшений?
- Регулярно ли мы пересматриваем и обновляем наши стандарты и процессы?
- Как мы балансируем между соблюдением стандартов и поиском новых решений?

10. Остерегайтесь организационной разрозненности

Интересно посмотреть на трагедию «Титаника» с точки зрения теории заинтересованных сторон. Ими у «White Star Lines» были торговая палата, судостроительная компания, команда корабля, пассажиры и другие корабли по курсу следования.

Мы уже увидели, как проявлялась на «Титанике» организационная разрозненность. Насколько слабыми были подготовка и стимулы к сотрудничеству и обмену информацией.

Насколько руководство команды плохо коммуницировало с рядовыми сотрудниками.

Насколько слабо было налажено взаимодействие внутри команды.

Но давайте обратим внимание и на другие корабли, которые были поблизости от «Титаника».

Команда «Калифорниэн» не смогла правильно предупредить «Титаник» об айсбергах, неправильно истолковала сигнальные ракеты, пропустила сигналы бедствия. Они прибыли на место происшествия слишком поздно, чтобы что-то изменить.

Это резко контрастирует с командой «Карпатии». Этот корабль прибыл на место происшествия так быстро, как только смог. Именно он спас выживших в спасательных шлюпках. Но, к сожалению, слишком поздно. Получив тревожную информацию, капитан изменил курс и прояснил ситуацию во время движения. Он не проигнорировал дву-

смысленные сообщения и не делал самоуверенных предположений. Все члены экипажа были подготовлены с задачами и по спасению, которое было выполнено безупречно.

Он продемонстрировал отличное руководство хорошо обученным экипажем. Если бы «Карпатия» была так же близка к «Титанику», как «Калифорниэн», результат был бы совсем другим.

Уроки лидерства, которые нам дал «Титаник», применимы к бизнесу и сегодня.

Управленцам необходимо учиться до того, как кризис наберет обороты, инвестируя в навыки управления изменениями, инструменты и новые модели мышления команд и руководителей.

Вопросы для самопроверки:

- Насколько эффективно налажена коммуникация между подразделениями?
- Насколько хорошо наша команда интегрирована в общую систему управления и работает как единое целое?
- Есть ли общее понимание целей и ценностей компании на всех уровнях?
- Есть ли у вас четкие процедуры для сотрудничества и совместной работы?

Спустя век после гибели «Титаника» нам имеет смысл помнить, что предотвращение многих кризисов возможно. Но это зависит от качества управления, бдительности, сотрудничества и коммуникации на всех уровнях организации.

И многие «черные лебеди» на самом деле не прилетают извне, а гнездятся внутри своих компаний.

И хорошо бы потом не обвинять айсберг.





ИТОР

ИНСТИТУТ
ТЕХНОЛОГИЙ
ОБУЧЕНИЯ И
РАЗВИТИЯ

Узнать более подробную
информацию о школе, получить
консультацию и оставить
заявку на обучение можно тут:



28 января — 1 апреля 2025

Методологическая школа:

Методология и методики непрерывного обучения
и развития современных взрослых в бизнес-организациях

- Поймете, как выстраивать системы обучения и развития в вашей компании
- Научитесь мыслить как методолог и проектировать любые T&D-решения
- Разработаете T&D-проект, который поможет вашей компании выйти на новый уровень



2 месяца
обучения
вместо 2 лет
в ВУЗе

Удостоверение
государственного
образца о
повышении
квалификации

Обучающая
платформа, вебинары,
тренажеры, доступ к
библиотеке ИТОР

Рассрочка