

АУДИТОРИЯ

корпоративный журнал института
технологий обучения и развития ИТОР



КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Как бизнесу работать
с садиками, школами,
колледжами и вузами

ВОСПИТАНИЕ ВЗРОСЛЫХ

Содержательная статья
о воспитании как функции
развития человека

«ПРАВИЛЬНЫЕ ТАРАКАНЫ»

Трилогия для прокачки
управленческих навыков
руководителей

КАК ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ, КОГДА УЧИТЬСЯ НЕКОГДА?

Метод максимально
быстрого обучения



КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ АУДИТОРИЯ
№3 ВЕСНА 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»

Александра Медведева
Бизнес-тренер, ведущий, методист АНО ДПО «ИТОР»

Анна Петрович
Методист 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 27.03.2024 г.
Тираж открытый*



Дорогой читатель!

Весна стремительно врывается в нашу жизнь, принося с собой солнце, первую зелень и цветы. Никакой пессимизм и грусть невозможны, когда наступает это удивительное время года и просыпается природа. Вспомните свои детские ощущения и ожидание чуда, когда на смену снегу и серому небу вдруг в воздухе появлялся запах весны, на деревьях распускались листочки, а мы с нетерпением ждали момента, когда можно будет скинуть зимнюю одежду и выбежать на улицу. Все изменения к лучшему называют оттепелью, и неважно, речь идет о природе или изменениях в жизни, работе или любой иной сфере жизни. Главное, что это сулит положительные изменения.

В третьем выпуске журнала «АУДИТОРИЯ» мы подготовили для вас ряд таких изменений. Мы впервые запускаем формат серий статей, чтобы максимально подробно раскрывать наиболее важные и актуальные темы. Серии начнем с самой горячей темы для любого бизнеса – кадровый голод. Также вы первыми увидите наш интеллектуальный эксперимент – применение методологии вне T&D. Под таким ракурсом в этом номере мы исследовали семью, ведь она является одним из наиболее важных аспектов жизни для большинства людей. И, конечно, этот выпуск подарит вам новые содержательные статьи, помогающие расширять профессиональный кругозор. В частности, в журнале мы затронем тему влияния воспитания на развитие современных взрослых, поделимся технологией, помогающей обучать максимально быстро без потери качества. Продолжим рассуждать о перспективах мобилизационной экономики и дадим рекомендации для руководителей по перестройке бизнеса в 2024 – 2025 гг.

Приятного весеннего чтения, дорогие друзья!

Степан Смирнов
Исполнительный директор АНО ДПО «ИТОР»

СОДЕРЖАНИЕ

Тема номера:
КАДРОВЫЙ ГОЛОД 4

Как бизнесу работать с садиками, школами,
колледжами и вузами

**ВОСПИТАНИЕ
ВЗРОСЛЫХ** 13

Содержательная статья о воспитании как
функции развития человека

**ОЦЕНКА БАЗОВЫХ
ПОТЕНЦИАЛОВ ЧЕЛОВЕКА** 23

Дистанционная оценка методом
психодиагностического комплекса

**«ПРАВИЛЬНЫЕ
ТАРАКАНЫ»** 28

Статья-трилогия для прокачки
руководителей

**ПЕРСПЕКТИВЫ
МОБИЛИЗАЦИОННОЙ
ЭКОНОМИКИ В РОССИИ** 36

Авторское мнение А.П. Прохорова

**МЕТОДИЧЕСКИЕ
КОРОБКИ** 41

Публикация про «палочку-выручалочку»
любого тренера

**СЕМЬЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ
МЕТОДОЛОГИИ** 47

«Запускаем» методологию
в нашу жизнь

**КОРПОРАТИВНОЕ
СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ
МЕРОПРИЯТИЕ или МКС** 51

Разбираемся в технологии
с Максимом Лебедевым

**КАК ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ,
КОГДА УЧИТЬСЯ НЕКОГДА** 55

Метод максимально быстрого
обучения

**ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ
С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ** 59

Заметка о повышении
энергопотенциала человека

**МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ
БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ** 62

Приглашаем на методическую школу
тренера-ведущего-фасилитатора-
наставника

**ГОРНОЗАВОДСКАЯ
КУЛЬТУРА УРАЛА** 64

Авторская публикация Р.А. Долженко

**ПО МОТИВАМ
МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ
ШКОЛЫ** 67

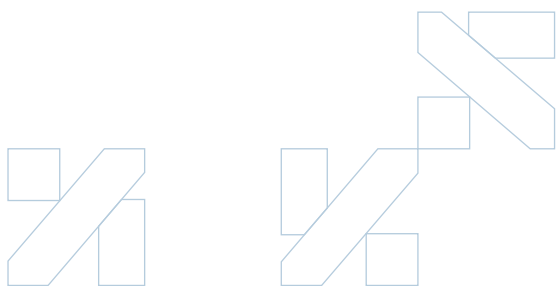
Зарисовка о том, как прошла
флагманская школа института

**ШУТКИ ЕСТЬ?
А ЕСЛИ ПРИДУМАЕМ?** 71

Авторская методика создания шуток
для мероприятий любого формата

**НОВОСТИ НАШИХ
ПАРТНЕРОВ** 74

Студия графического дизайна Pro100gram
HR-сообщество «Как делать»
T&D Центр Марата Манасяна



Степан Смирнов
исполнительный
директор
АНО ДПО «ИТОР»



тема номера:

КАДРОВЫЙ ГОЛОД

Как бизнесу работать с садиками, школами, колледжами и вузами

Часть первая: «Паяльник для карапуза»

«На рынке труда нет людей! Где их искать?» — пожалуй, самый частый вопрос, которым задаются сегодня компании вне зависимости от региона, масштаба и отрасли. Уровень дефицита кадров по итогам 2023 года достиг максимальных значений за всю историю наблюдений. Таковы данные hh.ru. Тема «где взять людей» одна из самых горячих на любой HR-конференции. Свидетельствую лично: за последний год мне удалось побывать на самых разных форумах, посвященных управлению персоналом. Всякий раз рефреном звучит одно: «Работать некому — что делать?» И говорят об этом не только «кадровики», но и собственники, первые лица компаний.

Сегодня про рынок труда важно понимать три вещи. Первая — ситуация, действительно, сложная, потому что в одно время сошлось сразу несколько неблагоприятных факторов. Вторая — демографическое состояние не сильно улучшится, как минимум, в ближайшие десять лет. Третья — дефицит кадров — это проблема не только HR. Она системная и затрагивает каждого. Во втором выпуске нашего журнала «АУДИТОРИЯ» мы подробно разбирали, в чём причина двойного дефицита кадров, и почему тысячи российских компаний столкнулись с ним именно в последнее время. Сегодня мы продолжаем этот разговор в аспекте ранней профориентации как способа

решить кадровую проблему «в длинную».

Этой теме коснулся в ходе послания Федеральному собранию 29 февраля и Президент России Владимир Путин. Он объявил о запуске нового нацпроекта «Кадры».

«Много, безусловно, об этом говорим, но нужно на деле укрепить связку всех уровней образования от школы до вуза, они должны работать в единой логике, на общий результат и, конечно, здесь важно участие будущих работодателей», — подчеркнул Путин.

Он напомнил, что с текущего учебного года во всех школах страны развернута система профориентации. Ученики, начиная с шестого класса, могут познакомиться с разными специальностями. «Обращаюсь сейчас к руководителям предприятий, научных и медицинских центров: пожалуйста, приглашайте к себе школьников. Пусть ребята смотрят цеха, вот как мне предлагали в одной из моих поездок, заводские музеи, лаборатории. Обязательно включайтесь, прошу вас, в эту работу», — призвал глава государства.

«До 2028 года предстоит подготовить порядка миллиона специалистов рабочих профессий. Такие подходы необходимо распространить на всю систему профобразования, в том числе на подготовку кадров для школ, больниц, поликлиник, для сферы услуг, туризма, учреждений культуры, творческих индустрий», — добавил Владимир Путин.

Читать все выпуски
журнала «АУДИТОРИЯ»



Итак, мы открываем цикл статей, рассказывающих о реальных кейсах и практиках взаимодействия образовательных учреждений и бизнеса. Начинаем с госкорпорации Росатом. Нам хочется показать, что конкретно можно и нужно реализовывать в садиках, школах, техникумах и вузах, чтобы подрастающее поколение пришло завтра работать именно к вам.

В жизни, когда нам чего-то не хватает, мы начинаем смотреть по сторонам в надежде компенсировать необходимое. Например, если зимой нам не хватает тепла и солнца, мы можем купить билет в теплые края. Для бизнеса, испытывающего дефицит кадров, таким «билетом» сегодня являются детские сады, школы, техникумы и вузы. И я вряд ли преувеличу, если предположу, что не за горами и походы работодателей в родильные дома.

В апреле 2023 года наш институт проводил исследование о состоянии функции T&D на крупнейших предприятиях России. Все как один говорили о том, что их T&D-функция очень тесно интегрирована в ссузы и вузы. Однако не прошло и года, а все чаще можно услышать, что «в институты идти уже поздно – все студенты там давно «разобраны». Вот почему сегодня становятся все более актуальными коллаборации со школами и даже с детскими садами. Об этом и поговорим сегодня.

Не первый год с детскими садами работают Надежда Николаевна Рябова, начальник отдела оценки и развития комбината «Электрохимприбор» и Максим Владимирович Дергачев, руководитель отраслевого центра компетенции (ОЦК) «Изготовление прототипов и аддитивные технологии способами FDM, SLA, SLS» в г. Лесной.

Центру четыре года. Он успешно совмещает обучение, подготовку кадров, а также профориентационные мероприятия в направлении аддитивного производства и аддитивных технологий.

С 2019 года комбинат совместно с ОЦК запустил проект «Энергия будущего», в рамках которого Максим Владимирович, Надежда Николаевна и их коллеги реализовали отличные инициативы с воспитанниками детских садов. Мы поговорили о сути этих проектов.

- Максим Владимирович, как и где вы начали работать с детскими садами?

- Первое, что мы сделали – сами произвели и передали 3D-принтеры в детские сады города Лесной Свердловской области. Дети даже самых младших групп смогли печатать любые 3D-модели. Мы дали и необходимое программное обеспечение, которое

Максим Владимирович Дергачев



позволяет рисовать 3D-модели не в CAD-программах (с ними все же работают взрослые), а пальцами на планшете. Детишки 5-6 лет могут нарисовать любую объемную фигуру, деталь – все, на что способна их творческая мысль, фантазия. И тут же есть возможность материализовать свой рисунок, буквально распечатав его на 3D-принтере.

- Как вы поняли, что детсадовцы «созрели» для 3D-принтеров?

- Еще пять-шесть лет назад в продвижении аддитивных технологий мы делали ставку на старшекласников, начиная с восьмого класса. Участвовали с ними во всероссийских чемпионатах по 3D образованию. Но позже я заметил, и это меня сильно обрадовало, что дети уже с четвертого класса начинают крайне быстро осваивать 3D оборудование, выполнять различные задания и кейсы. Это значит, что пришло время снижать возрастной ценз. Что мы и сделали. Но пошли дальше – в детские сады. Мы осознали, что

если хотим иметь на выходе из школы готовых специалистов по аддитивным технологиям, то начинать нужно именно с детских садов, а не с восьмого класса. Да, начинает малышню с самых элементарных, незамысловатых предметов, но потом решает задачи все сложнее и интереснее. Хорошо помню, как пятилетки буквально при нас при первом же знакомстве с техникой нарисовали простого человечка-печеньку и бегом помчались его печатать – с восторгом и азартом в глазах! Буквально за 25 минут у них все было готово.

- Что чаще всего они печатают?

- Дети есть дети. Конечно, они очень любят печатать различные игрушки: машинки, роботов, кукол... Главные герои мультиков также им безумно интересны. Шутка ли – вчерашний кумир из телевизора сегодня рядом с тобой, да еще и сделан собственными руками.



- То есть, по сути, вы соединяете их умение творчески мыслить с физической реализацией этой мысли?

- Да, мы дали детям возможность материализовать идеи. Сначала они рисуют на планшетах то, что в итоге хотят получить. Затем ребенок видит, как его выдуманый образ реализуется физически, в виде конкретного объекта. Если что-то не нравится, можно перерисовать и распечатать заново. То есть видно, как бьется инженерная мысль в самом начальном ее проявлении. Это очень интересно наблюдать.

- Какими результатами в рамках данного проекта вы гордитесь?

- Вы знаете, я спрашиваю у детей: «Что вы будете просить у родителей на день рождения?» Ответ: «3D-принтер». Это значит, что все «зашло», что мы все сделали правильно. Мы пробудили у детей самого младшего возраста интерес, который обязательно нужно подпитывать и дальше – в школах, техникумах и вузах.

ШКОЛА

В жизни после детского сада нас непременно ждет школа, куда мы и переместимся вместе с очередными героями нашей публикации.

Про проект летнего инженерного лагеря мне рассказал Вадим Борисович Тукмачев, который живет в городе Заречный Свердловской области. В Росатом Вадим Борисович пришёл в 2011 году в качестве инженера автоматизированных систем управления технологическим процессом (АСУ ТП). Тогда в Заречном началась интенсивная стройка четвёртого энергоблока Белоярской атомной станции. В 2015 году стал начальником участка АСУ ТП, а чуть позже – руководителем ОЦК «Электроника», который возглавлял до 2024 года. Вся профессиональная биография Вадима Борисовича связана с двумя компетенциями: сетевым системным администрированием и электроникой. Они и стали основой при реализации им идеи летней инженерной смены для школьников.

Вадим Борисович Тукмачев



- Вадим Борисович, расскажите о сути вашего проекта, его замысле.

- Вы знаете, я очень хорошо помню советское детство и, в частности, кружки в Домах пионеров, станции юных техников – там была возможность бесплатно заниматься техническим творчеством. Кто-то увлекался электроникой, кто-то авиамоделированием, а кто-то и суда строил. Причем в магазинах в то время никаких радиодеталей не было, а там мне, простому советскому ребенку, все было доступно. В современных городах, особенно малых, об этом можно только мечтать. Есть, конечно, платные кружки по робототехнике, но там в основном учат только программированию. Хорошо тем, у кого есть обеспеченные родители. А если денег нет? Поэтому и захотелось создать привлекательное место для любого ребенка, которому интересно «поковыряться в микросхемах», что-то помастерить. Хотелось увлечь детей, чтобы они не валялись дурака, не бегали просто так на улице или, что особо актуально сегодня, на залипали сутками напролет в гаджетах.

Так и родилась идея инженерной смены для школьников города Заречный по электронике и электротехнике. Это был летний лагерь, и организовывали мы его при поддержке сотрудников городского отдела образования. Они и отвечали за набор групп. Дети жили в лагере, а мы по графику привозили их на занятия на площадку Уральского технологического колледжа в Заречном. Мы полностью подготовили задания для школьников, закупили все расходные материалы по электронике, сами разработали методические материалы и сами же проводили все активности.

- Дети какого возраста у вас занимались?

- От 10 до 12 лет. А бывали и еще младше – 8-9 лет. Получается, это 2-5 классы общеобразовательной школы.



- А сколько длилась смена и как она была устроена?

- Смена длилась 21 день, и все они были расписаны. Два дня в неделю по четыре часа мы с детьми занимались электроникой и электромонтажом. Воспитанников, а это порядка 25-27 детей, поделили на два потока: одна половина занимается электроникой, вторая в это время идет на электромонтаж. Очень хорошо, что мы использовали площадку колледжа, так как это дало нам возможность привлекать его преподавателей, волонтеров-студентов и старшекурсников. Они нам помогали, а заодно и сами развивали свои педагогические компетенции.

Чем же мы там занимались? Решали различные прикладные кейсы и задачи из электроники. Например, собирали реальный светофор из отдельных резисторов, диодов, универсальных плат. Дети, выполняя это задание, начинали понимать, как хотя бы на примитивном уровне работает то, что их окружает каждый день – обыкновенный дорожный светофор. Мы учили детей думать, а не брать готовые решения, поэтому давали им для спайки не готовую печатную плату, а универсальную, которая представляет собой кусок пластика с металлическими контактными отверстиями. Ребятам нужно было разобраться, какие резисторы, светодиоды куда установить, куда загнуть, как припаять. Серьезная работа для таких юных «инженеров». Видели бы вы, как у них горели глаза! Параллельно я рассказывал им теорию: объяснял, показывал на примерах, что и как устроено. Теории было немного – только самое главное. Детям теория совершенно не интересна, поэтому тут два секрета: коротко и с юмором. Также обязательный момент: дети всегда работают в группах – это гораздо эффективнее и полезнее, на мой взгляд. В итоге каждая группа ребят собирает свой эталонный светофорчик, который они потом с огромной гордостью показывают родителям.

Но и это еще не все. Как только ребята сделали светофор, начинаем его подключать к программированным микроконтроллерам, чтобы получилось готовое устройство. Я давал им задание – сходить на улицу и посмотреть, как работает светофор. Дети не поняли поначалу: «Зачем? Мы знаем – красный, желтый, зеленый!» Я отвечаю: «Нет, там всё сложнее». Приходят уже с удивлением:

«Ого, он же ещё и моргает! Что-то обратно отсчитывает!» Собственно, вторую часть этих занятий мы занимаемся программированием. То есть вот в эти собранные, вставленные в корпуса светофоры, дети дописывают программный код, чтобы индикаторы горели, мигали, правильно и вовремя переключались. В итоге мы еще усложняем задание и делаем перекрёсток, когда нужно учитывать уже и пересечение улиц. Кстати, дети еще приносили свои любимые игрушки – они тоже хорошо вписались в условно игровой проект.

- Вадим Борисович, ребенку десять лет – не рановато для программирования и пайки? Сомнения были?



от 1 до 6 случайных чисел при встряхивании. Дети это быстро сделали, буквально в три строки кода. А потом я говорю: «Давайте, ребята, подумаем, что еще можно сделать?» И два хлопца предложили такую игру: угадай число, которое получится. В результате, я вызываю их к доске, на проекторе с моего учительского места идет большая картинка окна программирования этой задачи, которую мы тут же с ними доводим до логического конца. То есть, многие идеи предлагают сами дети прямо в процессе занятий. В итоге получается, с одной стороны, интеллектуальная работа: программирование различных простейших схем, с другой стороны, ручной труд: тот же электромонтаж. Идеальный альянс.

Мне кажется, самое ценное с детской точки зрения то, что они из каких-то там заготовок и отдельных деталей сами своими руками и головой делают работающие устройства. И, конечно, уверен, что как только они начнут учить физику, им будет гораздо интереснее на уроках. Они понимают, что все эти теоретические знания находят реальное практическое применение. И у них формируется инженерный подход.

- Вам пришлось согласовывать учебную программу с городским отделом образования?

- Нет. Тут, знаете, было полное доверие. То есть, раз вы приходите со своими идеями, со своими программами, да ещё и сами ведете занятия, то ради Бога – реализовывайте, как хотите.

- А финансирование было полностью из Росатома?

- Да, полностью наше было.



- Если говорить про пайку, то, конечно, у меня имелись заготовки на презентации, наглядные пояснения, как и что делать. Кроме того, мы ходим, проверяем, в какое отверстие что поставили, куда загнули, как припаяли. А вот что касается программирования – я был в шоке! Думал, придется долго им рассказывать, показывать. Но для них сразу оказалось все очень просто и понятно. Что ещё отмечу. В конце смены мы проверяли, что они запомнили. Меня порадовало, что они по памяти, не напрягаясь, многое смогли воспроизвести, притом довольно быстро. И это не заучивание, а именно осмысленность, которая осталась в голове.

- А что делали, кроме светофоров?

- Из интересного – «бомбу» обезвреживали. Резали проводки, как обычно это делают в боевиках. Честно говоря, даже я больше детей боялся, когда они выполняли это задание – все настолько было реалистично! В программе лагеря было и создание электронного кубика, который выдает

- Если не коммерческая тайна, сколько в среднем составляют затраты на одного ребенка?

- Первый год в районе, по-моему, трёхсот с чем-то тысяч было на 25 человек. За три недели смены. Сюда входят расходные материалы, зарплаты преподавателям колледжа, потому что это для них не основная работа.

- А сами дети что говорили про лагерь, насколько им все понравилось?

- Они, конечно, все безумно довольны. Особенно приятно, когда какие-нибудь шалопаи пришли, два часа их собрать не могли, они ерундой привыкли заниматься, а потом смотришь – они в конце тебе какую-то идею интересную выдают. И ты думаешь: да, не зря всё. Чем-то зацепили. У меня очень теплые воспоминания о ребятах. Я считаю, что таким образом надо компенсировать сегодняшнее отсутствие тех бесплатных кружков, какие были в СССР. И желательно без больших финансовых затрат со стороны родителей. А еще я очень рад за колледж. Мы помогли им с задачей, чтобы школьники впоследствии захотели к ним прийти учиться. Это и есть прямая профориентация – то, что даст Росатому необходимые кадры в обозримом будущем. И не могу не отметить очень хороший эффект лагеря в том, что очень четко выявляются профессиональные интересы детей – наших будущих работников.

- Что бы вы посоветовали тем, кто хочет повторить что-то подобное?

- Я бы начинал с городского отдела образования. Потому что сама по себе бизнес-организация не направлена на работу с детьми. Надо сначала обратиться туда, узнать, какие программы уже есть, может быть, уже что-то реализовано. И рассказать про свои идеи, предложения, как это сделали мы. Те же лагеря – наверняка в ваших регионах уже есть. Органы образования сегодня охотно идут навстречу инициативам бизнеса – будьте смелее! Также не нужно никаких скучных лекций – придумывайте игры, квесты. Обыгрывайте те или иные профессии, чтобы у детей остались, в первую очередь, эмоции и впечатления.



Поблагодарим Вадима Борисовича и переместимся из маленького Заречного в небольшой подмосковный город Электросталь. Кейсами, которые реализуются для школьников, поделится Александра Анатольевна Морозова, руководитель отраслевого центра компетенции «Аналитический контроль» и «Инженер-конструктор», работающего на базе АО «Машиностроительный завод».

- Александра Анатольевна, один из ваших проектов был реализован по запросу правительства Ленинградской области с целью профориентации школьников. Как вы сформулировали цель и с чего начали?

- Этот проект мы назвали «Марафон профессий Росатома» и в его рамках представляли компетенцию «лабораторно-химический анализ» или «аналитический контроль». Основной целью было знакомство школьников Ленинградской области с профессиями Росатома. Мы выбрали одну из таких показательных и важных профессий, как химик, и постарались через практику, через прикосновение подростков к этой профессии познакомить со спецификой нашей работы. Конечно, многие ребята ничего не слышали про отрасль, в том числе и про рабочие профессии Росатома. Сейчас современная молодежь ведь понятно какая, большинство хотят быстрых и легких денег. Рабочие профессии стали дико непопулярны, а ведь на них держится вся отрасль.

- Где был реализован проект?

- На территории Экспоцентра в Санкт-Петербурге в рамках финала чемпионата профессионального мастерства «Профессионалы-2023». В огромном холле были оборудованы небольшие зоны под каждую профессию, которые мы представляли совместно с другими экспертами-школьниками.

- Каких классов?

- В этом была главная сложность, потому что возраст школьников был разный: с пятого по одиннадцатый классы. Значит, требовалось продумать и реализовать мастер-классы под разное восприятие, чтобы это было интересно и тем, кто еще совсем не знаком с химией как с наукой, кто даже не представляет каких-то элементарных вещей, и тем, кто ее изучает не первый год. Также наши мастер-классы, можно сказать, проходили в экстремальных условиях: работали в потоковом режиме, когда одна группа сменяла другую. При этом нужно было успеть подготовить оборудование для очередных мастер-классов. И тут как раз вот эта разница, когда сначала у тебя пятиклашки, а уже на подходе завтрашние абитуриенты, почти взрослые люди. Для всех участников наших мастер-классов мы подготовили средства индивидуальной защиты, которые применяются и на предприятиях отрасли: халат, перчатки, очки защитные, чепчик, чтобы они прониклись романтикой профессии. Это в дополнение к вопросам безопасности, потому что работа с реактивами, с химическими веществами, конечно, подразумевает наличие средств индивидуальной защиты. И уже на этом этапе дети 5-6 классов испытывали подлинный восторг: «Вот это да, белый халат химика – мне!»



- Приятные эмоции для вас...

- Не скрою. Мы собирали обратную связь, и многие писали вроде того, что «сегодня я стал счастливым». Или вот такие слова были: «Я своими руками проводил химические опыты». Было понятно, что дети пишут искренне, что это действительно привлекло их внимание.

Мы старались подбирать опыты, чтобы они были визуально интересны. Изменение цвета, выпадение различных осадков, смешивание каких-то растворов. Чтобы усилить этот эмоциональный визуальный эффект, мы даже заказывали сухой лёд, который как бы добавляет экспрессии. Опыты были очень увлекательными, о чем говорили не только дети, но и родители, и преподаватели школ Санкт-Петербурга.

В конце, когда у нас оставалось немного времени, наш главный эксперт ОЦК Максим Юрьевич Войтенко рассказывал детям про химию урана. Через шутки, через простые какие-то аналогии мы погружали ребят в серьезное дело. Они еще не знают, что такое ядерные вещества, но сидят и слушают с открытыми ртами. Это здорово.

- Вы сказали, что порой было напряженно, большой поток школьников. Кто-то оказал вам поддержку?

- Мы привлекали юниоров Росатома с разных городов нашей страны, это и Москва, и Чита, и Екатеринбург, и Усолье-Сибирское и другие уголки нашей необъятной страны. Было очень приятно наблюдать, как юниоры моментально включались и сами начинали проводить мастер-классы для школьников. Понимаете, одно дело, когда старший, учитель школьнику что-то рассказывает, и совершенно по-другому усваивается материал, когда его излагает почти что сверстник. Они отлично находят общий язык. Поэтому в первый день мы сами показывали и проводили мастер-классы, а дальше, в основном, этим занимались юниоры. То есть, по факту они стали в рамках этого марафона юными экспертами. Замечу, что мы не ставили себе такой цели и даже не полагались на такую помощь юниоров, но так сложилось, и это просто отлично.

- В вашем проекте сильная коллаборация Росатома и Минобрнауки. Кто первый пошел навстречу?

- От Минобрнауки поступил запрос на помощь в профориентации детей. На самом деле, чтобы провести все эти мастер-классы, требуется огромное ресурсное обеспечение, поэтому партнерство в виде госкорпораций или любых других предприятий среднего и крупного бизнеса сегодня очень нужно образовательным структурам. Сегодня есть все возможности, и самое время объединяться. По-отдельности вряд ли что получится.



- Давайте подытожим: как сформировать у детей желание «пойти в химию» и найти там свою будущую профессию?

- Здесь, наверное, в большей степени поделюсь своими мыслями. Помимо того, что эту историю нужно тиражировать и все больше проводить мероприятий, аналогичных «Марафону профессий Росатома», думаю, что нужно менять саму

систему преподавания для детей. Важно давать больше визуально интересного контента, больше рассказывать, где те или иные знания пригодятся в обычной жизни. Не просто учить формулы, бесконечно решать в тетради задачи. Безусловно, на уровне школы это нужно, но интерес к профессии и вообще интерес к специальностям строится на эмоциях, на визуальном восприятии.

- Какие рекомендации дадите тем, кто проникся вашим кейсом и готов последовать за вами?

- Сложно давать общие рекомендации, когда много индивидуальной специфики. Наверное, надо просто начать делать такие мероприятия локально, а потом уже выходить на какой-то иной уровень. Опять-таки, выбирая мастер-классы, опыты, эксперименты, важно сориентироваться на отраслевом компоненте. Ведь лаборант химического анализа есть не только в Росатоме, он есть в нефтедобывающей, горнодобывающей промышленности, в металлургии, в пищевой переработке. Важно найти хороший, визуально привлекательный формат и отработать технологию тиражирования образовательного и профориентационного продукта.



Лайфхаки по организации профориентационной работы с детьми (концентрированный опыт Росатома):

- 1) Управления (комитеты, департаменты) образования – естественные союзники бизнеса в этом вопросе, они открывают дорогу в школы и детские лагеря и берут на себя часть организационной и крайне специфичной работы (санитарные нормы, режим дня и прочее).
- 2) Образовательные программы должны учитывать особенности управления вниманием современных детей, а именно: первое – «визуал» рулит; второе – идеально запоминается и вызывает максимум радости то, что сделал сам (трогал своими руками).
- 3) Технические задачи лучше брать из реальной жизни. Дети с радостью захотят усовершенствовать то, о чем уже имеют представление как потребители, наблюдатели. Лучше двигаться от светофоров к марсоходам, а не наоборот. И еще: паяльник и простая микросхема не хуже, чем конструктор Lego. А даже лучше.
- 4) Любые дети хороши. Правильно организованная групповая работа позволяет проявиться каждому. В любом шалопае может проснуться «ген инженера», и тогда вашему восторгу не будет предела.
- 5) В работе с детьми, подростками и юношеством разного возраста лучше использовать каскадный принцип вовлечения и участия. Материал усваивается ребенком лучше, если ему помогает в нем разобраться тот же школьник, пусть и более старших классов. Идеальные наставники – умело вовлеченные студенты колледжей.



Дорогой читатель, в следующем номере нашего журнала мы продолжим рассказывать о профориентационной работе со школьниками – заглянем теперь в старшие классы, а также поделимся ценным опытом Росатома по реализации инженерных проектов в колледжах и ссузах.

Поделитесь вашим опытом работы с детьми – пишите нам в редакцию!



Алексей Аболмасов
учредитель
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



ВОСПИТАНИЕ ВЗРОСЛЫХ

Развитие человека – это норма и естественный процесс. Отсутствие развития – это не норма, патология. Так устроена наша природа, либо движение вперед и развитие, либо застой и деградация. Развитие – это большой и многогранный феномен и всегда измеряется переходом на следующий уровень. В организации это всегда переход на следующий уровень карьеры.

Мы выделяем в организации **три вида карьеры**.

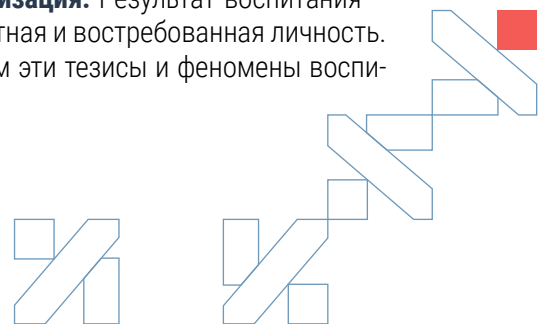
- В **горизонтальной** карьере это движение по уровням профессионального развития: новичок – специалист – профессионал – мастер – творец (адаптированная классификация Е.А. Климова).
- В **вертикальной** карьере это движение по уровням ответственности: администратор – руководитель – управленец – ТОП-менеджер.
- В **диагональной** карьере это движение по уровням неформального влияния и лидерства: лидер инициативы – лидер проекта – лидер направления – лидер сообщества.

Развитие в организации реализуется благодаря трем взаимосвязанным функциям: обучение, научение, воспитание. Про функцию обучения мы знаем много. Про функцию научения мы знаем меньше, но тем не менее она интуитивно понятна. Функция воспитания взрослых как минимум вызывает недоумение, потому что принято считать, что воспитывать нужно только детей. Ведь на работу устраиваются люди уже воспитанные. Но по факту это не так. Проекты трансформации корпоративной культуры, актуальная тема про токсичных сотрудников свидетельствуют о дефицитах воспитания взрослых.

Как воспитание связано с развитием? Напрямую, воспитание необходимо на первых шагах любой

карьеры. Новичка в организации надо воспитать прежде, чем он станет специалистом с желаемыми моделями поведения. Только через самовоспитание можно достичь высших этапов развития в карьере. Так, например, чтобы с уровня профессионала перейти на уровень мастера, необходимо воспитать в себе дисциплину, целеполагание, сформировать уникальный уклад жизни и работы, овладеть самыми сложными профессиональными технологиями.

Развитие без воспитания невозможно. Цель воспитания – социализация. Результат воспитания – социально адекватная и востребованная личность. Ниже мы раскроем эти тезисы и феномены воспитания.



1. Каждый человек ищет баланс между своей биологической и социальной природой.

В каждом из нас живет много разнообразных программ, управляющих нашим поведением. Часть программ, таких как рефлексы и инстинкты, очень древние. Управлять рефлексами и инстинктами почти невозможно. Самые молодые программы, приобретенные на поздних этапах эволюции, такие как стереотипы, контролю и управлению поддаются. Человек прошел сложный путь от дриопитека до современного человека, и каждый этап развития не отменял предыдущие программы, а накладывал на них сверху новые. Это похоже на компьютер, на котором стоит последняя версия Windows, но и все предыдущие версии тоже функционируют. Одновременно. Естественно, все версии Windows конфликтуют друг с другом.

В каждом из нас борются разные силы. Хрестоматийный зефирный эксперимент Уолтера Мишеля (1960-1970 гг.) показал, что дети предпочитают взять одну зефирку прямо сейчас, чем потерпеть 15 минут и получить в награду две зефирки. Взрослые не сильно отличаются от детей. «Все, сразу и сейчас» сильнее, чем «постепенно, по частям, попозже». Древние силы автоматические и поэтому сильнее новых, которые требуют осознанного волевого усилия.

Главное достижение антропогенеза в том, что мы стали существами коллективными. Вначале это было важно для выживания, затем для освоения сложных видов коллективной деятельности,

затем для того, чтобы мы могли жить кучно в племенах, деревнях, городах и, наконец, в сверхсложном современном мире. Другими словами, программы, необходимые для выживания, действуют автоматически, а программы, которые обеспечивают нашу жизнь и деятельность в социуме, вначале нужно долго осваивать, а потом еще поддерживать. Быть животным легко, нужно просто расслабиться и делать то, что хочется. Быть человеком сложно и нужно постоянно над этим работать.

Можно ли изменить биологические программы? Можно, но сложно. Так же сложно, как преодолеть голод или обжорство. Нужна цель и воля. А цель и воля – это инструменты не биологические, а социальные. В детстве воспитание – это цели и воля значимых взрослых. А когда у человека появляются свои цели и воля, воспитание становится самовоспитанием. Личность – это то, что человек сделал сам с собой после того, как родители с ним закончили.

Победа социального над биологическим, новых программ над древними, или языком христианства, сил добра над силами зла идет через серию онтологических выборов (онтология – наука о законах жизни, бытия). Каждый выбор – это победа, либо социального, либо биологического.

Напомним,

- Цель воспитания – социализация.
- Результат воспитания – социально адекватная и востребованная личность.

Логика онтологического выбора:

Условия	Механизм	Результат	Аспект личности
События	Рефлексия	Причинно-следственные связи	Терминальные ценности

Есть три способа подвести человека к онтологическому выбору:

- Естественная онтология развития индивида и, в первую очередь, попадание в сенситивный период развития ребёнка и подростка. Например, для подростков естественно интересоваться своим будущим и в том числе профессиональным. Сам бог велел в этот период проводить активности по профессионализации.

- **Акме-событие** (яркий случай, изменивший жизнь человека): встреча своего учителя по жизни; знаковое обучение; главная книга в жизни; незабываемый уникальный опыт.
- **Трагедия**: тяжелая болезнь; трагедия с близкими; опыт экстремального выживания; радикальная смена среды обитания.

Все онтологические выборы актуализируются благодаря знаковым событиям. На фоне событий включается рефлексия как осознание и интерпретация причинно-следственных связей, и если событие было эмоционально окрашенным, то

такие выводы запоминаются глубоко и надолго, как субъективные истины, они же терминальные ценности (терминальные ценности – образ должного, категоричное требование к себе и миру).

Что это за выборы? Перечислим основные.

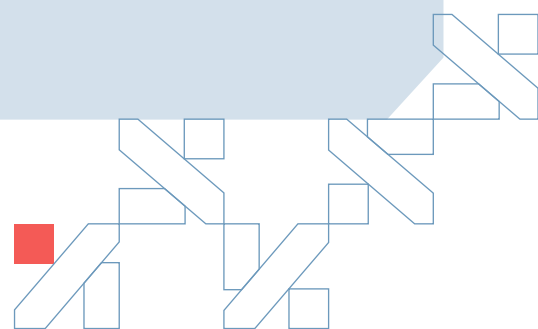
- **Базовое доверие или недоверие к миру.** Мир – это угроза или возможность. Если угроза, то я буду нападать и защищаться, если возможность, то я буду исследовать и экспериментировать.
- **Я сам по себе или с людьми.** Если один, то людей я использую, и мой стиль – промискуитет. Если с людьми, то выстраиваю отношения, и мой выбор – семья.
- **Я отвечаю за свою жизнь или нет.** Если за свою жизнь отвечаю я, то мне нужно быть целеустремленным, организованным, смелым, решительным, упорным, чтобы становиться лучше с каждым днем. Если я не отвечаю за свою жизнь, то моя задача – найти синекуру, урвать возможность решить все жизненные задачи одним разом, желательно выиграв в лотерею.
- **Профессионализация или формальная карьера.** Профессиональная карьера – это выбор в пользу деятельности, если формальная, то мне нужно найти самую высокооплачиваемую работу. Работа – это выполнение изо дня в день одних и тех же типовых задач. Деятельность – это решение нетиповых задач с постоянным повышением уровня сложности.

Часть онтологических выборов, с учетом ранней специализации нейронов (у зародыша формируются базовые нейронные структуры, которые будут определять предпочтения у младенца), формируются в пренатальный период. Часть онтологических выборов свершается в детстве и подростковом возрасте. В итоге онтологические выборы определяют базовые установки человека и картину мира, которая и образует фундамент личности.

Очень многие современные взрослые так и не сделали свои онтологические выборы и находятся, как личности, в полуфабрикатном, эклектичном, амбивалентном состоянии. Поэтому их нужно воспитывать, то есть помогать им собраться в целостную личность. Так, за пару последних лет, на фоне известных событий, очень много взрослых людей сделали выборы, которые нужно было сделать еще в детстве.

РЕЗЮМЕ.

- **Рождаемся мы как биологические индивиды с древними программами, это базовая комплектация.** Чтобы стать человеком и личностью, необходимо освоить весь социальный и культурный багаж, наработанный человечеством. Кто-то его осваивает, кто-то нет.
- **Результат воспитания – личность, и многим взрослым нужна помощь в ее формировании.** Без развития личности высшие уровни развития в горизонтальной, вертикальной и диагональной карьерах невозможны.



2. Социализация идет через подражание разным ролевым моделям

Человек – существо коллективное. Все, что человек делает, он делает для социума и в социуме. В каждом социуме можно выделить людей, которые ярче других символизируют природу социума. Яркие и важные представители социума становятся ролевыми моделями.

Ролевая модель – это удобный и готовый шаблон для подражания. Перед тем как конкретный человек начнет подражать выбранной ролевой модели, должен случиться импринтинг (оставлять след, впечатывание) – это бессознательное формирование конкретного эмоционально окрашенного впечатления, которое впоследствии определяет реакции личности, формирование ее ценностей и приоритетов и, в конечном счете, на ее поведение в целом. И если в популярном фильме поросенок, общаясь с собаками, быстро стал пастушьей собакой (Фильм «Бэйб: Четвероногий малыш», 1995 год, режиссёра Криса Нунена), то у людей все немного сложнее.

Напомним,

- Цель воспитания – социализация.
- Результат воспитания – социально адекватная и востребованная личность.

Логика воспитания через ролевую модель:

Условия	Механизм	Результат	Аспект личности
Ролевая модель	Подражание	Паттерны поведения	Поведение

У человека может быть много кумиров, то есть ролевых моделей. Кто-то хорош, чтобы с него брать пример в работе. Кто-то хорош, как пример образа жизни. Кто-то хорош тем, как он относится к деньгам. Таким образом, подражание разным ролевым моделям мы, по сути, собираем под себя, аккумулируем несколько десятков разных моделей поведения. То есть даже подражание носит у нас коллективный, собирательный характер. Отдельно хочется пояснить важный нюанс из обла-

Обычно последствия импринтинга сохраняются на всю жизнь или на большую ее часть. Мальчик, который еще в раннем детстве понял, что его папа – агрессор, и давший себе слово не быть таким же, периодически демонстрирует такие же модели поведения, как и папа. Весь в отца. Импринтинг – феномен суровый. С кем поведешься, от того и наберешься.

Подражание (импринтинг) работает автоматически, и поэтому важно, кто оказывается образцом, эталоном для подражания. Мы не можем диктовать современным взрослым, кого взять за образец для подражания, чувствам не прикажешь. Но мы, понимая, что обычно объектом подражания становится более статусный человек, можем поработать именно с моделями. В организации работу с ролевыми моделями нельзя пускать на самотек и мелочей в ней нет.

сти разработки T&D продуктов. В учебных системах и учебных продуктах всегда есть ролевая модель. С авторитетом учителя все понятно. У каждого в школе был любимый учитель. Однако даже творческие продукты, такие как электронные курсы, созданные тем же учителем, несут отпечаток личности, а значит, становятся ролевой моделью. Потому что автор курса заложил свою картину мира в примеры, свои ценности в кейсы, свое восприятие в дизайн.

РЕЗЮМЕ.

- Благодаря подражанию разным ролевым моделям мы формируем индивидуальный поведенческий арсенал.

3. Воспитание – это социализация, то есть адаптация человека под институции и институты конкретного социума.

Начнем с двух важных понятий. Институция и Институт. Институция – неформальные или негласные смыслы, нормы и правила, определяющие взаимодействие участников внутри одного социума. Дружба – это институция. Смысл – поддерживать друг друга. Норма – друзей не бросаешь. Правило – в любое время дня и ночи по первому звонку примчаться в любое место. Институт – формализация институции в виде официального закона или системы (учреждения). Так гражданский брак – это институция. Семья – это уже институт. В гражданском браке можно разбежаться, в официально зарегистрированной семье надо платить алименты.

На бытовом уровне воспитанность воспринимается и оценивается как адекватность, то есть соответствие гласным правилам и негласным ожиданиям социума от индивида. Адекватность в криминальном социуме заметно отличается от

таковой в среде дипломатов-международников. Социальная адаптация во дворе формирует в итоге личность гопника. Социальная адаптация, проходящая в квартире под присмотром мамы, формирует личность маменькиного сынка. И каждый из них на своем месте.

Воспитанность важна для каждого социума, так как задает «правила общежития», соблюдение которых гарантирует целостность социума. Невоспитанный человек «идет против социума», мешает социуму, не вкладывается в развитие социума. Человек, который по велению сердца или профессиональной надобности перемещается между социумами, должен обладать повышенной адекватностью. Полезно, когда дипломат может поставить на место нахала не хуже гопника, а маменькин сынок – не дать себя в обиду во дворе.

Каждый человек живет и работает в сложной системе разных социумов, и у каждого социума свои требования к человеку.

- Большие социумы (например, город) требуют от человека соблюдения общечеловеческих правил, которые лучше всего отражены в 10 заповедях. Иначе в городе не выжить. Иначе городу не быть.
- Профессиональные социумы (например, организация) предъявляют к человеку требования, соблюдение которых работает на коллективную эффективность в деятельности. Без таких правил общей цели не достичь.
- Маленькие социумы (например, семья) определяют правила «человеческого общежития». Без соблюдения таких правил жить вместе будет хлопотно и некомфортно.

Выше мы описали механизм формирования поведения через подражание. Как же формируется то, что мы называем «характер человека»? Вспомним очень точную поговорку: «Посеешь поступок –

пожнешь привычку, посеешь привычку – пожнешь характер, посеешь характер – пожнешь судьбу».

Напомним,

- Цель воспитания – социализация.
- Результат воспитания – социально адекватная и востребованная личность.

Логика формирования характера:

Условия	Механизм	Результат	Аспект личности
Институт	Подкрепление	Привычки	Характер

Воспитание протекает в институциях и институтах. Самый простой институт – семья. Самый простой институт в организации – трудовой коллектив. Каждый коллектив по отношению к индивиду осуществляет четыре функции:

- Организующая функция – встраивание человека в устоявшийся уклад жизни и деятельности.
- Ориентирующая функция – формирование установок, базовых представлений, норм.
- Вовлекающая функция – мотивирование и вовлечение человека в нужную данному социуму деятельность, вызовы, задачи.
- Регулирующая функция – формирование и поддержание нужных моделей поведения.

Все четыре функции работают через подкрепление. Разные социумы предлагают свои варианты подкрепления. Если подкрепление работает, то со временем формируются привычки. Привычка – это то, что мы совершаем, почти не задумываясь, действуя как бы автоматически. Привычка, как вторая натура. Совокупность всех привычек воспринимается другими, как характер человека. Характер нордический.

Длительное, последовательное подкрепление необходимого поведения возможно только в устойчивых институциях и институтах. В этом смысле устойчивая семья лучше неустойчивой.

При проектировании «подкрепления» очень важно добиваться его точного восприятия. В России и США: самое большое количество заключённых на душу населения; самые жесткие наказания; самый большой процент рецидивистов. Есть страны, где ровно наоборот. Страны северной Европы. Япония. Так, например, в Японии есть традиция давать из заданного законом диапазона наказаний самое маленькое по степени жесткости, а в идеале, ограничиваться условным наказанием. Японцы верят, что человек может исправиться и сам себя накажет сильнее, чем правосудие. И в этом есть свой смысл. Что именно мы подкрепляем? Идею возмездия или идею перевоспитания?

РЕЗЮМЕ.

- Взрослых людей нужно воспитывать и перевоспитывать, и каждый социум имеет право применять свои технологии воспитания по отношению к своим участникам.

4. Человек лучше всего и наиболее социально развивается только в деятельности

Уже привычно договоримся о двух понятиях – Работа и Деятельность.

Работа – это выполнение типовых задач. Грузчик изо дня в день носит одни и те же ящики по одному и тому же маршруту. За работу платят деньги. Работа не развивает. От работы выгорают.

Деятельность – это решение новых задач с повышением уровня сложности. Штангист занимается деятельностью. Он добавляет вес на штангу. Он осваивает разные техники толчка. Он соревнуется с другими штангистами и готовится поставить рекорд. За деятельность дают премию и награды. Деятельность развивает. От деятельности устают.

Важно понимать, какая у человека ведущая деятельность. У ребенка ведущая деятельность – игра, поэтому дети лучше всего воспитываются в игровой деятельности. Вспомните, как тяжело научить детей спортивно проигрывать в шашки или шахматы. Ведущая деятельность школьника – учеба. Если учитель опаздывает на урок, то это передается классу как норма. Лежать на диване, тусить по клубам тоже для кого-то «ведущая деятельность». Какая деятельность, такая и личность.

Выше мы рассмотрели, как институции и институты воспитывают правильные привычки, то есть вторую природу, характер. Как же воспитывает деятельность?

Напомним,

- ▀ Цель воспитания – социализация.
- ▀ Результат воспитания – социально адекватная и востребованная личность.

Логика формирования инструментальных ценностей:

Условия	Механизм	Результат	Аспект личности
Деятельность	Вознаграждение	Установки	Инструментальные ценности

Есть пороки, от которых трудно избавиться: наркомания, алкоголизм. Рынок психотерапевтических услуг предлагает много способов избавления от зависимостей. Из всех способов только один дает стабильные, массовые и устойчивые положительные результаты. Это трудовая терапия. Суть трудовой терапии в том, что человека полностью извлекают из привычной ему среды обитания, в которой и сформировалась зависимость, и организуют его трудовую деятельность. Желательно интенсивную, желательно значимую. Труд перевоспитывает. Для нас важно это понять и запомнить, что труд – самый эффективный способ воспитания молодежи (А.С. Макаренко) и перевоспитания взрослых. Как и почему это возможно? Давайте разбираться.

Если потребности (ощущение дефицита, нехватки чего-либо) неизменны и защиты в биологические программы, то мотивы (выбор способа удовлетворения потребности) всегда социальны. Таким образом, воспитание – это обуздание и перевод биологических потребностей в социально приемлемые мотивы. Мотив – это опредмеченная потребность. А во что именно биологическая потребность будет опредмечена, сильно зависит от установок, они же инструментальные ценности.

Инструментальные ценности (Милтон Рокич) или в нашей отечественной традиции установки (Д.Н. Узнадзе) определяют предрасположенность человека ощущать, чувствовать, думать, действовать определенным образом. Как это происходит?

Есть потребность. Есть установка и она задает социально желательные Цели и Задачи, которые человек будет решать для удовлетворения своих потребностей. «Хочу выделиться на фоне всех остальных» – это потребность. Установка – «черный пиар лучше всего». Цель – написать похабные строки на заборе. «Хочу выделиться на фоне всех остальных» – это потребность, та же самая. У нас у всех один и тот же набор потребностей (А. Маслоу). Установка – стать лучшим по-настоящему. Цель – стать чемпионом в спорте. Потребность одна и та же. Установки разные и, как следствие, разные цели и результат.

РЕЗЮМЕ.

- ▀ Труд из обезьяны сделал человека. Деятельность из человека сделала личность.
- ▀ Любая организация хочет влиять на результативность и продуктивность своих сотрудников. А значит, нам нужно сформировать правильные установки и мотивы, а для этого нужно давать социально значимые цели, эти цели должны быть амбициозными, а вознаграждение укрепляло связку: потребность – мотив – результат – вознаграждение.

Воспитание взрослых

В современных российских организациях, в лучшем случае, занимаются обучением. Редко кто организует научение. И почти никто не занимается воспитанием сотрудников. В нашей стране это во многом является следствием аллергии общества на советскую пропаганду и, по сути, запрета на государственную идеологию (Статья 13 Конституции РФ 1993 года, п.1. В Российской Федерации признается идеологическое многообразие. п.2. Никакая идеология не может устанавливаться в качестве государственной или обязательной).

В самой идеологии ничего плохого нет. Это лишь инструмент массового программирования поведения людей. Если такой инструмент в обществе (прежде всего, в школе) отсутствует, то мы получаем сотрудников с самым разным базовым набором ценностей и норм поведения. А если вспомнить про огромное количество мигрантов, то и глубокие различия в национальных культурах. Как можно при таких исходных данных и отсутствии воспитания сотрудников говорить о

единой корпоративной культуре, общих стратегических целях и управлении на основе смыслов и ценностей?

Воспитание – это процесс социализации человека, освоения ценностей, норм, правил, культуры, принятых в данном сообществе людей, трудовом коллективе. Воспитание возможно только в социуме, человеку на необитаемом острове оно не нужно. Человек воспитывается для людей и через людей. В этом смысле Маугли, которого воспитала стая, не более чем сказка. В реальности дети, вскормленные животными, никогда не могли встроиться в человеческое общество, потому что не обладали элементарными социальными навыками.

Если нам нужен адекватный, адаптивный, позитивный социум, то нам нужна единая идеология, институции и институты, технологии воспитания. И это по силам реализовать в масштабах организации любого размера.

Главный и интегративный результат воспитания – социально адекватная личность. Быть всесторонне развитой и гармоничной личностью в 21 веке очень сложно. Специфика, а точнее, дефициты воспитания 21 века заключаются в целом пучке накопившихся проблем:

- Среда воспитания детей – игровые искусственные зоны в больших торговых центрах с мягким покрытием, сглаженными углами и под присмотром игротехников. Предыдущие поколения воспитывались на улице в естественных условиях и были более приспособленными и естественными.
- Причинно-следственные связи родителей, учителей и детей не совпадают. Предыдущие поколения сталкивались с проблемой отцов и детей, это нормально, но они хотя бы понимали друг друга и говорили на одном языке.
- Интернет дает искаженную, фейковую картину мира (успех – это бабки; блогер – это профессия). У предыдущих поколений было больше совместного понимания, что такое хорошо, что такое плохо, и картина мира была более целостной и гармоничной.
- Уничтожены институции и институты, помогающие делать онтологический выбор. У предыдущих поколений были пионеры и комсомольцы, была профориентация в школе. Нынешние поколения предоставлены самим себе, даже несмышлёным детям можно самостоятельно выбирать себе пол.

Таким образом, в эпоху нестабильности, неопределенности единственный остров стабильности в мире – это собственная личность. Устойчивость личности зависит от ее целостности. Многим современным взрослым можно помочь личность собрать в целостность, и мы делаем это на 4 уровнях личности:

1. Ценностно-мотивационная сфера
2. Характер
3. Поведение
4. Терминальные ценности

Структура личности расположена по глубине артефактов и их жесткости.

Интегративная таблица инструментов воспитания взрослых в организации:

Условия	Механизм	Результат	Аспект личности
События	Рефлексия	Причинно-следственные связи	Терминальные ценности
Ролевая модель	Подражание	Паттерны поведения (этикет)	Поведение
Институт	Подкрепление	Привычки (вежливость)	Характер
Деятельность	Вознаграждение	Установки (социализация)	Ценностно-мотивационная сфера

Поскольку воспитание – это социализация, то она может быть внешней, формальной без внутреннего согласия. Это первый этап воспитания – освоение норм и правил. И даже их формальное соблюдение – это уже очень хорошо, как говорится, выученная вежливость все равно лучше искреннего хамства.

Воспитание может из внешнего стать внутренним, для этого нужна разнообразная и многогранная личность. Такая личность появляется как следствие разнообразного и онтологического опыта жизни и деятельности в разных социумах. Идеально воспитанный человек тот, кто чувствует себя комфортно во всех социумах своего территориального императива. Территориальный императив – жизненное пространство, материальное и символическое, которое человек считает своим (Ардри, 1967 г.).

В настоящий момент, в ситуации мобилизационной экономики, лучший способ удержать сотрудников на работе и вовлечь их в жизнь и деятельность организации – управление карьерой, которое возможно только через развитие. Развитие – это совокупность эффектов обучения, научения и воспитания. Воспитание становится не менее важным, а часто и более важным, чем другие направления работы с персоналом.

И в заключение – официальный период молодости увеличен Всемирной Организацией Здравоохранения до 44 лет. Чем более сложная деятельность предстоит организму, тем дольше он развивается, учится и самовоспитывается. Мир стал настолько сложным, что учиться нужно непрерывно. Чтобы проверить этот тезис, мы провели не научный и дружеский опрос:

- Что вы считаете главным результатом своего воспитания? Это результат того, когда вас воспитывали
- Что вы считаете главным результатом самовоспитания? Это результат того, когда вы воспитывали себя
- Сколько вам лет и что в себе вы сейчас воспитываете?

Ниже ответы с сохранной авторской стилистикой.

Что вы считаете главным результатом своего воспитания? Это результат того, когда вас воспитывали:

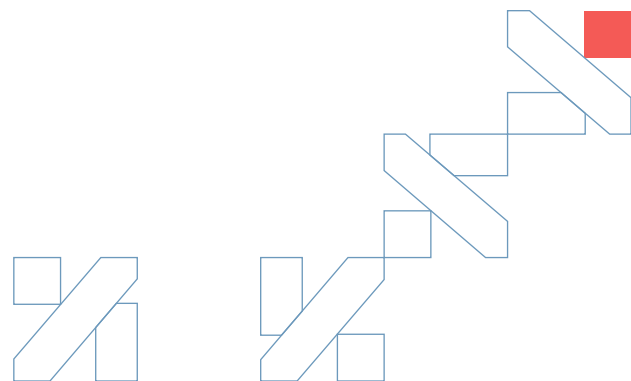
- Психические травмы
- Сначала привычки, потом характер, в итоге черты личности
- Формирование определенных качеств, закалка, привычки
- Могу адаптироваться к практически любому социуму
- Рано вставать. Работать и доводить работу до конца. Честность
- Способность адаптироваться, способность взаимодействовать с другими
- Внутренняя сила

Что вы считаете главным результатом самовоспитания? Это результат того, когда вы воспитывали себя

- /// Переделал многие привычки на более полезные для себя
- /// Рефлексия прожитого опыта, выводы относительно коррекций поведения
- /// Содержательность. Креативность. Смелость. Уверенность
- /// Более открытое отношение к жизни и к людям, полезные привычки, чувство вкуса
- /// Понимание как не надо.
- /// Креативность.
- /// Деловые качества.
- /// Коммуникативные навыки
- /// Привычки: спорт, правильное питание, позитивное мышление
- /// Опора на себя, забота о себе, работа со страхами, самопомощь и помощь другим, коммуникативность, честность, никогда не сдаваться
- /// Чувство вкуса. Упрямство. Чувство меры.
- /// Понимание хрупкости других
- /// Избавился от многих вирусных идей

Сколько вам лет и что в себе вы сейчас воспитываете?

- /// 29, ценить своё время
- /// 23, дисциплина.
- /// 40, правильные привычки добавить, нежелательные свести к минимуму, стабилизация образа жизни в целом.
- /// 53, умение тратить своё время только на то, что нравится и на тех, с кем приятно быть вместе
- /// 37, волю. Я стараюсь отказываться от плохих привычек (бытовой алкоголизм, курение, лень). Добавляя в свою жизнь интересные задачи, спорт,
- /// 37, не уверен, насколько это прямо про воспитание. Воспитываю "чешуйчатость" к разным событиям, способность не принимать все близко, отпускать.
- /// 50, терпимости.
- /// 43, терпимость к давлению со стороны других
- /// 37, учусь мыслить глобально, учусь гибкости и резистентности, которые помогут мне реализовать мои цели.
- /// 41, любить себя) спать достаточно
- /// 59, продолжаю формировать полезные привычки (переделывать не самые лучшие) в разных сферах жизни.
- /// 39, дисциплина, себя ценить
- /// 40, учусь отдыхать, отказываться от работы и жить
- /// 36, воспитываю здоровый пофигизм и терпимость



ОЦЕНКА БАЗОВЫХ ПОТЕНЦИАЛОВ ЧЕЛОВЕКА

ДИСТАНЦИОННАЯ ОЦЕНКА МЕТОДОМ ПСИХОДИАГНОСТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА (ПДК)



«Знание – сила». Ф. Бэкон

В начале статьи сформулируем проблемы, которые решаются психодиагностическим комплексом (ПДК):

- Ошибка при найме одного специалиста обходится организации в сотни тысяч рублей.
- Людям свойственно сознательное или бессознательное стремление исказить информацию о себе любимых, носить «маски».
- Даже длительное время общаясь или работая с человеком, мы далеко не всегда можем назвать словами некоторые его особенности. Чаще мы оперируем эмоциональными категориями «нравится – не нравится».

ПДК – это набор из 6 методик, предназначенных для диагностики интеллектуального, волевого и коммуникативного потенциала человека и составления личностного профиля сотрудника. Зная личностный профиль человека, мы можем предсказать его успешность в будущей деятельности.

ПДК объективирует субъективные представления о человеке. Проще говоря, комплекс помогает, во-первых, назвать смутные ощущения о сотруднике чёткими словами. Во-вторых, расположить его на «линейке» из нескольких тысяч человек, сотрудников различных российских компаний.

В научной основе ПДК лежит классическая концепция отечественной психологии о трёх функциях человеческой психики:

Когнитивной – она отвечает за сбор информации об объективном мире и формирование его субъективной картины.

Регуляторной – она обеспечивает регуляцию поведения и деятельности на основе соотнесения внешней реальности и внутренних потребностей.

Коммуникативной – её «зона ответственности» – обмен информации, координация деятельности, установление отношений между людьми.

Следовательно, каждая из этих функций должна обеспечиваться определённым ресурсом – потенциалом, представленным на уровнях индивида,

субъекта деятельности и личности. Именно поэтому среди 6 методик комплекса есть тесты, измеряющие интеллект, волю и коммуникативные особенности человека.

Системная оценка трёх базовых потенциалов психики человека позволяет получить наиболее общее и целостное представление о способностях человека, прогноз его успешности на долгие годы практически в любой сфере деятельности, независимо от её содержания. Этим ПДК принципиально отличается от многих методик, измеряющих «оперативные» показатели сотрудников, например, мотивационную сферу личности или компетенции сотрудника, которые могут существенно меняться в течение нескольких месяцев.

Для каких целей используется ПДК?

Результаты ПДК позволяют принимать управленческие решения по поводу:

- приема на работу и увольнения;
- ротации кадров в организации;
- определения кадрового резерва на управленческие должности;
- оптимизации выполняемой сотрудником деятельности;
- необходимости в обучении сотрудника;
- выбора стиля руководства с сотрудником.

Комплекс постоянно используется нами с 1997 года, регулярно модернизируется, и хорошо зарекомендовал себя при отборе и подборе руководителей разного уровня, менеджеров, коммерческих агентов, а также представителей других профессий социоэкономического (связанного с общением) типа. За 27 лет использования 4 из 6 методик ПДК прошли ряд модификаций и преобразований, целью которых были повышение надёжности и точности их результатов.

- Тестирование полностью автоматизировано и занимает 60-70 минут.
- Участник по ссылке заходит в виртуальный кабинет и заполняет 6 тестов. Результаты тестирования отправляются участнику или HR-специалисту (заказчику тестирования).
- Количество участников тестирования не ограничено.

ПДК ПОЗВОЛЯЕТ ИЗМЕРИТЬ 18 ПОКАЗАТЕЛЕЙ

2 интеллектуальных:

- **Интеллект** – адаптивные способности человека, его возможность осваивать новые области деятельности, способности к обучению.
- **Лабильность** – возможность человека работать в быстром темпе, переключаться с одного вида деятельности на другой.

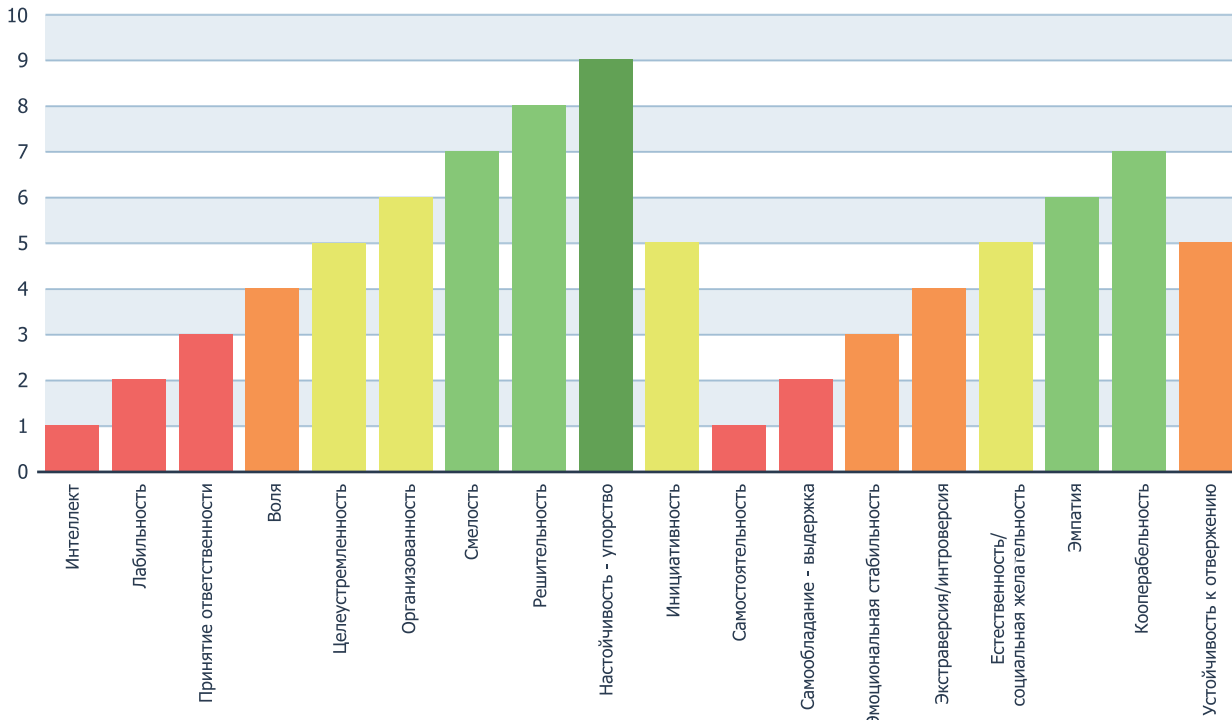
10 волевых показателей:

- **Принятие ответственности** (локус контроля) – представление человека о своих возможностях управлять жизненными ситуациями и степени своей ответственности за их развитие.
- **Воля** (интегральный показатель) – способность человека к произвольному и преднамеренному управлению своим поведением, деятельностью, эмоциями.
- **Целеустремленность** – сознательная направленность личности на достижение отдаленной по времени цели.
- **Организованность** – умение и способность человека к упорядочиванию своих действий, которые обеспечивают 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 быстро переходить к их осуществлению.
- **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 – способность подавлять отрицательные эмоции, вызывающие нежелательные для человека побуждения, импульсивные, малообдуманные эмоциональные реакции, сильные влечения, желания.

6 коммуникативных показателей:

- **Экстраверсия / интроверсия** – направленность человека либо на мир внешних объектов, либо на явления его собственного субъективного мира.
- **Эмоциональная стабильность** – спокойствие, уравновешенность эмоциональной сферы.
- **Естественность / социальная желательность** – искренность, простота и непосредственность в общении либо сознательное или бессознательное стремление «выглядеть красиво», казаться лучшим, чем на самом деле.
- **Эмпатия** – способность человека к пониманию внутреннего мира собеседника, его актуальных чувств, эмоций и установок, а также к сочувствию и сопереживанию его эмоциональных состояний.
- **Кооперативность** – стремление налаживать сотрудничество с окружающими, заводить дружбу, испытывать привязанность, быть членом группы, в основе которого лежит доверие к людям и позитивное восприятие их.
- **Устойчивость к отвержению** – восприимчивость человека к критике или любому отказу, чувствительность к недоброжелательности, твердость в отстаивании своего мнения.

Результаты ПДК предъявляются в двух вариантах. Графическом, который позволяет увидеть профиль личности одномоментно, целиком.



Пример графического отображения результатов ПДК

Этот вариант идеально подходит для опытных пользователей, которые, ориентируясь на цветовую кодировку «светофор», сразу смогут определить сильные стороны сотрудника и его дефициты.



Второй вариант – это текстовый отчет, объемом около 30 страниц, в котором, кроме письменной характеристики, представлено описание каждого показателя, а также краткие рекомендации для их развития.

В качестве резюме приводим 10 преимуществ психодиагностического комплекса (ПДК)

1. Оценка трёх базовых потенциалов психики человека позволяет получить системное представление о способностях человека, дать прогноз его успешности практически в любой сфере деятельности.
2. Возможность объективировать субъективные представления о человеке. То есть результаты тестирования не просто позволяют назвать словами ваши смутные ощущения от кандидата (он какой-то странный или что-то меня в нём смущает), но и измерить их по интуитивно понятной 10-балльной шкале.
3. Четыре из шести диагностических методик являются уникальными, построенными на основе классических тестов. То есть ПДК невозможно «натренировать», скачав методику из Интернета, так как её там просто нет.
4. Высокая прогностическая и ретестовая надёжность в районе 0,80, которую можно дополнительно повысить, обеспечив контролируемое прохождение процедуры тестирования (кандидат проходит тесты под наблюдением сотрудника HR-службы).
5. Наличие актуальной выборки из российских менеджеров и специалистов для нормирования результатов. То есть каждый кандидат рассматривается «на линейке» из нескольких тысяч человек, выполнивших те же задания. Каждое тестирование уточняет эти нормы.
6. Компактность процедуры тестирования, которая занимает 60-70 минут. Высокий темп подачи стимульного материала (заданий и вопросов) затрудняет сознательное искажение результатов.
7. Возможность проходить процедуру оценки дистанционно позволяет тестировать кандидатов в любой локации. Нет необходимости собирать их в определённое время в одном месте.
8. Полная автоматизация процедуры тестирования, обработки результатов и агрегации текстового отчёта. Это обеспечивает возможность одновременного и массового тестирования теоретически любого количества кандидатов. От начала тестирования до получения результатов необходимо всего 70 минут.
9. Низкая стоимость тестирования одного человека. При этом стоимость тестирования не зависит от статуса сотрудника, а результаты ПДК позволяют принимать мгновенные и обоснованные решения, не дожидаясь окончания испытательного срока, во время которого сотруднику нужно платить заработную плату.
10. Повторное прохождение тестирования через 2-3 года помогает отслеживать прогресс результатов, эффективность системы обучения, личностного развития человека.



По всем вопросам, связанным с прохождением и приобретением ПДК для вас или вашей организации, пишите нам напрямую

Алексей Аболмасов
учредитель
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



«ПРАВИЛЬНЫЕ ТАРАКАНЫ»

Статья об управленческом пути, анализе действий и о тренировке управленческих навыков.

*Фрейд попробовал в жизни все.
То, что ему не понравилось, он назвал извращениями.*

Наверняка вы не раз слышали фразу о том, что «большая часть проблем организации – из-за тараканов в голове её руководителей» (разница лишь в размерах этой части. Мы сталкивались с вариантами и в 90%, и в 95%, и даже в 99%). В любом случае, явно видна причинно-следственная цепочка:

**«Мысли» (парадигмы, установки, принципы, стереотипы)
руководителей**

Неэффективные управленческие действия

Результаты (проблемы компании)

Под «мыслями» мы понимаем не только умозаключения и речь (сколько руководителей превосходно владеют риторикой, говорят правильные слова, творя управленческий беспредел). Это, прежде всего, установки, парадигмы, принципы, которые формируют отношение человека к действительности и подспудно направляют наши действия, когда мы совершаем тот или иной выбор.

Руководитель и управленец – не совсем одно и то же, но для простоты в данном тексте мы используем эти понятия как синонимы.

Если мы принимаем тезис о связи установок руководителей и результатов финансово-хозяйственной деятельности их организаций (а это, разумеется, не единственно возможная парадигма), то логично предположить, что существуют и эффективные принципы (то есть, «правильные тараканы»), приводящие руководителей к успеху. В этой статье речь пойдёт именно о них (выборка авторская, на основе 15 лет консультирования).

Перед разговором о принципах договоримся о **критериях управленческого успеха**.

Во-первых, само собой, – это **объективные показатели деятельности**, превышающие средние по отрасли (рубли, тонны, километры и т.д.).

Во-вторых, и это уже не столь очевидно, – **позитивный психологический климат в компании и/или её подразделениях**. Ведь организация – это не только механизм для получения прибыли (бизнес-система), это всегда ещё и группа людей (социальная система). И сходные показатели может выдать на-гора как «террариум друзей», так и группа товарищей (лично нас серпентарий в офисе или отделе не радует).

Ну, а теперь к «правильным» мыслям.

ЛЮДИ – НОРМАЛЬНЫЕ (МАША = ХОРОШО)

Варианты – почти синонимы: «людям можно доверять», «каждый потенциально может стать хорошим работником», «управление талантами», «теория Y» (штучка для знатоков) и прочие. Суть установки проста – эффективный руководитель делает акцент на позитивной стороне своих сотрудников. При этом он отдаёт себе отчёт в том, что работает не с идеальными, а вполне земными людьми, которые иногда ленятся, хитрят, опаздывают и так далее. Но всё это не отменяет главного – позитивного отношения к человеку в целом. Вера в людей позволяет ставить оптимистичные цели, делегировать полномочия, не превращать контроль в паранойю и выстраивать нормальные отношения в организации. Что, согласитесь, немало, учитывая, что на работе мы проводим больше половины жизни.

Факт:

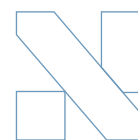
Заметив, что в трех классах очень грязно, Ричард Миллер и его коллеги (1975 год) попросили учителя и других людей почаще повторять ученикам одного класса, что им следует быть аккуратными и опрятными. В результате этих настойчивых просьб количество мусора в урнах увеличилось, хотя и ненадолго, с 15% до 45%. В другом классе, где тоже только 15% мусора складывалось в урны, детей часто хвалили за то, что они опрятны и аккуратны. Даже спустя две недели после того, как дети в течение восьми дней подряд слышали это, они, как и ожидалось, кидали в урны больше 80% мусора. Чаще говорите детям (и взрослым), что они трудолюбивы и доброжелательны (а не ленивы и посредственны), и они могут подняться до этой планки.

УПРАВЛЯЮТ НЕ ЛЮДЬМИ, А С ЛЮДЬМИ (НАЧАЛЬНИК + МАША = РАБОТА)

Снова расширения – «учёт интересов сотрудников», «партнёрские отношения», «вовлекающий менеджмент», «с людьми надо договариваться» и прочие. Мы не раз сталкивались на практике с попытками написания идеальных инструкций и оптимальных бизнес-процессов, в которых каждый сотрудник видится винтиком слаженного работающего механизма. Попытки были, а идеальных организаций нет и не будет. Потому что компания – это не здание с оборудованием, и даже не технологии с know-how. Это договорённая реальность, состоящая из людей и их отношений, соглашений, правил, привычек. Люди живые, постоянно меняются. Поэтому эффективный руководитель с ними разговаривает, советуется, договаривается. Потому что это повышает мотивацию, уменьшает затраты, а иногда предотвращает его управленческие ошибки (разумеется, инструкции тоже нужно писать).

ВСЕ ЛЮДИ РАЗНЫЕ (МАША ≠ КАТЯ ≠ ВАСЯ)

«Индивидуальный подход», «разными сотрудниками нужно управлять по-разному», «различные стили руководства» и прочее.



Есть старый анекдот про человека, который придумал машину-автомат для бритья.

- Как он работает? – спросили у него.
- Очень просто. Суёте голову внутрь, а машина всё делает сама.

- Но ведь лица у всех людей разные!

- В первый раз – да.

Смешно, только как-то не хочется испытать этот способ бритья на себе.

Хороший руководитель гибок и разнообразен, при этом остается самим собой. Он учитывает опыт работы, мотивацию, способности, возраст, семейное положение (и множество других параметров)

своих сотрудников. Что повышает их мотивацию, снижает затраты и позволяет выстраивать в организации нормальные человеческие отношения. Впрочем, мы об этом уже писали.

Три – хорошее число, три принципа легко запоминаются. Поэтому на этом предлагаем прерваться. Далее мы детально разберём механизм основных ошибок руководителей, то есть рассмотрим «управленческих тараканов» под микроскопом.

ТАБЛИЦА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ОШИБОК ПОЧТИ ПО МЕНДЕЛЕЕВУ

Таблица Менделеева первым приснилась Пушкину, только он ничего не понял.

Договоримся для начала о терминах и разведём две принципиально разные позиции – специалист (исполнитель) и руководитель. Первый работает сам, второй – руками подчинённых, организуя работу тех самых специалистов (Г.П. Щедровицкий: «Управление есть деятельность над деятельностью»).

Факт:

Датский король Нильс, который правил в 1104-1134 годах, имел самую маленькую армию, когда-либо существовавшую в мире. Она состояла из 7 человек – его личных помощников. С этой армией он правил Данией 30 лет, причем в это время в состав Дании входили ещё и большие части Швеции и Норвегии, а также некоторые части Северной Германии.

делать то, что умеет – работу специалиста. Правда, теперь он трудится не только за себя, но и за весь свой отдел (группу, офис и т.п.). Организовывать деятельность подчинённых он пока не умеет, а под руководством понимает, чаще всего, вмешательство в их работу.

Ситуация усугубляется тем, что любой руководитель часть своего времени вынужден работать как специалист (ведь не всю работу можно поручить подчинённым). А выбор, чья это деятельность – «моя» или «подчинённых» – для нашего новичка как раз и является основной проблемой. В результате вся работа «его», сил и времени не хватает, деятельность подразделения блокируется. Так что «синдром специалиста» – это даже ещё не управленческая ошибка. Это переходный период, который проходит, так или иначе, каждый начинающий руководитель (другое дело, что один избавляется от «синдрома» за месяц, а кто-то может застрять в этой фазе на годы, и тогда временные трудности становятся постоянными).

Самодиагностика. Вы согласны с утверждениями?

- Хочешь, чтобы всё было сделано правильно – сделай сам.

- Дело должно быть сделано = Дело должен сделать я.

- Они всё делают неправильно (не так, как я).

«СИНДРОМ СПЕЦИАЛИСТА» (РУКОВОДИТЕЛЬ = ОТДЕЛ)

Человек на должности руководителя делает не то, что нужно, а то, что умеет, продолжая работать как специалист.

Руководителями не рождаются, их назначают, как правило, из хороших специалистов. То есть, человек много лет привычно делал всё своими руками (головой), а потом ему повесили на дверь табличку «начальник», и он должен волшебным образом измениться. Так не бывает. Стереотипы у взрослого человека кованы из легированной стали. Поэтому руководитель-новичок продолжает

Теперь перейдём к ошибкам (ловушкам), собственно, руководителей (их выбор, как и в прошлый раз, субъективно-авторский). А поможет нам в этом сотрудница Маша.

«ОНИ НЕ ЗНАЮТ И НЕ УМЕЮТ» (МАША = БЛОНДИНКА)

Мы говорили в прошлый раз, что за каждым делом (и словом) руководителя незримо стоит некоторая установка, программирующая его поведение в типовых управленческих ситуациях. Поэтому начнём сразу с «программы». Если я уверен, что мои подчинённые знают и умеют немного, то что я буду делать, взаимодействуя с ними? Естественно, учить их или, назовём это чуть мягче, «излишне инструктировать» («они же тупые!»). А стиль моего управленческого общения будет, скорее всего, классическим монологом: «Слушайте меня, бандерлоги!»

Для новичков такой руководитель – золото, для тех, кто поопытнее – зануда, для профессионалов – помеха в работе. Ведь эффективный руководитель выполняет компенсаторную функцию, он делает лишь то, что подчинённый в данной ситуации сам выполнить не в состоянии. Получается, что в большинстве случаев руководитель, ведомый данной установкой, напрасно тратит свою энергию («умного учить – только портить»). Самое интересное, а что «имеет» с этого руководитель (человек – существо целесообразное и ничего без пользы для себя делать не станет. Другое дело, что выигрыш этот психологический и выглядит иногда весьма причудливо). В данном случае всё предельно просто. Если «они не знают и не умеют», то «я самый умный».

Самодиагностика.

Совпадает ли ваше поведение приведённым примерам?

- Вы всегда объясняете сотруднику не только ЧТО нужно сделать, но и КАК.
- Вы задаёте подчинённому вопрос и сами же на него отвечаете.
- В диалоге «руководитель – сотрудник» соотношение времени говорения примерно 10:1.

«ОНИ НЕ МОГУТ БЕЗ МЕНЯ»

(МАША = РЕБЁНОК)
У САМОЙ ДОБРОЙ ДЕВОЧКИ ХОМЯЧОК
ВЕСИТ 22 КИЛОГРАММА.

Руководитель, хронически попадающий в эту ловушку, безусловно, хороший и добрый человек. Всегда выслушает, поможет, утешит. Обожает опекать, «делать вместе» и заниматься психотерапией на рабочем месте. Стиль общения – патернализм («отец родной»). Для сотрудников, потерявших веру в себя, с низкой самооценкой – самое оно. Остальные, чаще всего, сваливают на такого начальника всех своих «обезьян». В результате у руководителя хронически не хватает рабочего времени, а у его подчинённых – работы. Психологический выигрыш также на поверхности. Руководитель ежедневно получает подтверждение того, что «он нужен» людям (одна из базовых человеческих потребностей).

Самодиагностика.

Это про вас?

- Вы регулярно работаете по вечерам (ночам) и выходным.
- Подчинённые могут обратиться к вам за помощью по любому вопросу.
- Ваш мобильный телефон включен 24 часа в сутки / 7 дней в неделю / 365 дней в году, потому что могут позвонить с работы.

Факт:

Во время франко-прусской войны во французской армии уже были пулеметы. Но, несмотря на очевидные преимущества, ими никто не пользовался, поскольку из соображений секретности разработчики не написали инструкций для пулеметчиков!

«ОНИ НЕ ХОТЯТ»

(МАША = ЛЕНИВАЯ)

- МАША, ВЫ ВЧЕРА СДЕЛАЛИ ТО, ЧТО Я ПРОСИЛ?
- НЕТ! НО ВЫ НЕ ДУМАЙТЕ, ЕСЛИ Я НА РАБОТЕ НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЮ, ЭТО НЕ ЗНАЧИТ, ЧТО Я ЗА ДЕЛО НЕ ПЕРЕЖИВАЮ!

Этот руководитель искренне считает, что «все должны». Поэтому любой промах или ошибка в работе (а промах ≠ ошибка ≠ проступок, но об этом как-нибудь позже) вызывают у него праведный гнев. Стиль общения с подчинёнными характерен избыточной и негативной стимуляцией, в народе ласково называемой «мАтивацией». Споры нет, иногда «волшебный пендель» объективно нужен и творит чудеса. Но стоит ли делать этот специфический инструмент универсальным? Опытные сотрудники подвергаются излишнему контролю, новички страдают от «менеджмента чаек». Впустую тратятся ресурсы (мотивация и контроль всегда затратны). В подразделении формируется бодрящая атмосфера исправительно-трудового учреждения, со всеми вытекающими последствиями: бунтами – конфликтами, побегами – увольнениями, эмоциональной отчуждённостью сотрудников. В чём выигрыш руководителя? Он «строгий, но справедливый», «без него всё бы здесь развалилось». То есть, он тоже «нужен», только не людям, а для дела.

Самодиагностика. Вы согласны с тем, что?

- Менеджер – птица гордая, пока не пнёшь – не полетит.
- Люди работают только ради денег.
- Без вашего контроля ничего и никто работать не будет.

«ОНИ ВСЁ СДЕЛАЮТ САМИ» (МАША = ВЗРОСЛАЯ)

Завершаем наш обзор самой «прогрессивной» ловушкой. Руководитель – демократ, верит в людей и в их способности. Он слушает сотрудников, интересуется мнением подчинённых, согласовывает с ними совместные действия. Для него ценность – психологический комфорт в коллективе. И людям там действительно хорошо. Правда, результативность обычно страдает. Ведь делегировать полномочия можно только тому, кто готов их взять. А таких сотрудников не очень много. Во всех остальных случаях «делегирование» превращается в сбрасывание ответственности. К свободе тоже нужна привычка, и новичок не способен работать самостоятельно. Ему нужен регулярный надзор и чёткие указания. Профит руководителя прозрачен – «мне ничего не нужно делать».

Самодиагностика. У вас так бывает?

- Наиболее популярная кнопка электронной почты – «ответить всем».
- Время согласований по поводу работы превышает время самой работы.
- Принятие решений – это всегда поиск консенсуса.

Будем рады, если эта часть статьи помогла вам разобраться в некоторых феноменах (всё-таки, базовые установки – это не «дважды два – четыре», хотя и не бином Ньютона). Мы искренне верим в то, что руководителями становятся, а «правильные» принципы помогают реже попадать в управленческие ловушки.

В завершающей части нашей трилогии мы расскажем о некоторых приёмах, помогающих сформировать полезные управленческие привычки. А где же обещанная в подзаголовке таблица, спросите вы? Вот и она.



Установка руководителя / психологический выигрыш	Стиль коммуникации с сотрудниками	Стандартные действия по отношению к подчинённым	Последствия ошибки
Они не знают и не умеют / я самый умный	Монологичность (рецепты, «диагнозы», нотации)	Излишнее инструктирование сотрудников	Пустая трата энергии
Они не могут без меня / я нужен людям	Патернализм (опека, «наивная психотерапия», «мы вместе»)	Берёт «обезьян»-подчинённых на себя	Работа за подчинённых
Они не хотят / без меня всё развалится, я нужен для дела	Избыточность негативной стимуляции, «мАтивирование» подчинённых	«Менеджмент чаек» по отношению к новичкам, санкции, избыточный контроль	Перерасход ресурсов, негативная атмосфера, отчуждение и увольнение сотрудников
Они всё сделают сами / мне не нужно ничего делать	Гуманизм, «размытость» и избыточность коммуникаций – бесконечные согласования, совещания и т.п.	Попустительство, сбрасывание с себя ответственности	Низкая результативность

Прочитайте подборку исторических примеров и самостоятельно определите, с какой ошибкой мы имеем дело?

1. При строительстве моста через Неву тратили много времени и денег при забивке свай. Инженерный генерал Кербедз придумал приспособление, которое сделало процесс дешевле и быстрее, и представил его модель и описание. За что и получил нагоняй от графа Клейнмихеля: «Зачем он не изобрёл этой машины до начала работ, к чему медлил и тем ввёл казну в огромные убытки и траты?!»

2. Резерфорд следующим образом подбирал своих сотрудников. Когда человек приходил к нему в первый раз, Резерфорд давал ему задание. Если после этого кандидат спрашивал, что ему делать дальше, то человека увольняли.

3. Петр первый за свою управленческую карьеру издал двадцать тысяч указов. Указы диктовались на скорую руку, дурным слогом, под влиянием эмоций. Исполнить их из-за непонятности было почти невозможно, не исполнить – смертельно опасно. Современники описывают полный паралич административной власти. Может именно оттуда корни нашей бюрократии и недоверие к власти.

4. Однажды Наполеон во время проверки караулов обнаружил часового, который заснул в снегу на своем посту у опушки леса. По уставу и законам военного времени часовой должен был предстать перед судом и расстрелян. Наполеон принял другое решение. Он поднял ружьё спящего солдата, вскинул его на плечо и занял оставленный пост. Наполеон стоял на посту до тех пор, пока не пришла смена.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРАКТИКУМ ПОЧТИ ПО ПАВЛОВУ

Мой кот гадит по углам! Я его за это луплю. Но в последнее время мне кажется, что он думает, что я его луплю из-за того, что он мало гадит.

Пробовали ли вы «начать новую жизнь с понедельника»? Мы тоже. Почти наверняка у вас мало что получилось (у нас, кстати, тоже). Поведение человека во многом определяется его динамическими стереотипами – интегрированными системами действий и движений, в которых каждая предыдущая реакция подготавливает и запускает следующую. Проще говоря, «принцип домино» – стоит уронить первую костяшку, как следующие падают автоматически.

Это в равной мере относится и к поведению руководителя. Для того чтобы измениться, мало осознать свою управленческую ошибку (неэффективный стереотип). Нужно заменить его другим действием (тоже стереотипным, привычным, просто более результативным). В этой статье мы расскажем о нескольких управленческих приёмах, которые помогут избежать попадания в ловушки управления.

ОТ СПЕЦИАЛИСТА К РУКОВОДИТЕЛЮ РУКОВОДИТЕЛЬ ≠ ИСПОЛНИТЕЛЬ

Главная беда руководителя-новичка в том, что он автоматически бросается выполнять любую работу в своём подразделении. То есть фразу «дело нужно сделать», он воспринимает как «дело должен делать я». Суть приёма очень проста: перед тем как начать что-то делать, задайте себе вопрос: «Может ли эту работу сделать кто-то из подчинённых?» Если ответ положительный, то поручите эту работу другому (другим).

Если вы любите поговорить и всегда объясняете сотрудникам не только ЧТО нужно сделать, но и КАК, то попробуйте действовать немного по-другому. Прежде чем давать очередной инструктаж, спросите у подчинённого: «Как ты собираешься (как ты думаешь) это делать?» Обязательно дождитесь ответа. Если он вас удовлетворит, то ваши слова не нужны. Если сотрудник говорит что-то не то, спросите: «А как ещё это можно сделать?» Вы убедитесь, что многие предложения ваших подчинённых весьма дельные и оригинальные, а ваши указания нужны далеко не всем.

ОТ 12 ЧАСОВ РАБОТЫ К 8

Когда к вам в кабинет придёт кто-то из сотрудников с очередной проблемой, не бросайтесь закрывать амбразуру своим телом. Лучше спросите человека: «Что ты собираешься делать?» Возможно, это вызовет у него шок (ещё бы! Столько времени начальник работал за него, и вдруг такая засада!). Так что вам придётся проявить упорство. Если предложенный вариант плох (а сотрудник тоже не дурак сдаваться без боя), то попросите его прийти минут через 10 – 15 с тремя реальными вариантами решения данной проблемы. Через 15 минут выслушайте, выберите оптимальный вариант и поручите его выполнение сотруднику. Постепенно люди привыкнут приходить к вам не с проблемами, а с решениями. А вы привыкнете уходить с работы вовремя. Семья вам будет благодарна.

ОТ МОНОЛОГА К ДИАЛОГУ В КАРМАНЕ ВСАДНИКА БЕЗ ГОЛОВЫ БЫЛА ОБНАРУЖЕНА ВИЗИТКА НА ИМЯ ПРОФЕССОРА ДОУЭЛЯ.

ОТ ОЦЕНОК К ЧУВСТВАМ

Если вы человек горячий, импульсивный, и привыкли «мАтивировать» подчинённых (а слово не воробей...), то составьте себе русско-русский словарь. Примерно такой:

Вы полное ничтожество – я недоволен результатами вашей работы;

Это что такое, твою мать?! – я раздражён;

Вы уроды! – я очень зол (взбешён) и т.д.

Мы понимаем, конечно, что справиться с данной привычкой более чем непросто. И её «носители» воспримут наш совет скептически: «в России, мол, живём». Однако надо же как-то двигаться в сторону цивилизации.

Более рациональный аргумент. Негативная оценка руководителя включает защитную реакцию подчинённого («Дурак! – Сам дурак!!!»). Высказывание чувств (а каждый человек имеет право на чувства и открытое их выражение) побуждает задуматься о собственном поведении. «Я недоволен вашей работой! – Что я сделал неправильно?» В конечном итоге, разве не для этого мы ругаем сотрудников, чтобы они «осознали» и «больше так не делали»?

Факт:

В 1939 году Уэнделл Джонсон из университета Айовы (США) и его аспирантка Мэри Тюдор провели шокирующий эксперимент с участием 22 детей-сирот из Дэвенпорта. Детей разделили на контрольную и экспериментальную группы. Половине детей экспериментаторы рассказали о том, насколько чисто и правильно они говорят. Вторую половину детей ожидали неприятные минуты: Мэри Тюдор, не жалея эпитетов, язвительно высмеивала малейший недостаток их речи, в конце концов назвав всех жалкими заиками. В результате эксперимента у многих детей, которые никогда не испытывали проблем с речью и волею судьбы оказались в "негативной" группе, развились все симптомы заикания, которые сохранялись в течение всей их жизни. В 2001 году университет штата Айова принес официальные извинения всем пострадавшим в ходе исследования.

ОТ БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТИ К ДЕЛЕГИРОВАНИЮ

Последний (здесь, разумеется) приём для руководителей-демократов, гуманистов, верящих в потенциал своих сотрудников. Ставя подчинённому (особенно новичку) цель или задачу (особенно сложную), задайте себе 4 вопроса:

1. Сможет ли сотрудник справиться с заданием в принципе?
2. Знает ли он, что нужно делать?

3. Умеет ли он выполнять эту работу?

4. Хочет ли он её выполнять?

Если все 4 ответа положительны (что, согласитесь, бывает нечасто), то можете смело делегировать это задание. Во всех остальных случаях вам придётся (увы!) что-то делать – помогать, разъяснять, учить, мотивировать. Одной любовью и доверием людей не научишь.

ИНСТРУКЦИЯ К ПРИМЕНЕНИЮ:

Позволим себе в завершение несколько советов (всё-таки 30 лет тренерской практики на двоих никуда не денешь):

- Выберите один управленческий навык и тренируйте его в течение месяца.

- Не бросайте попытки в случае неудачи. Тренируйте новый тип поведения, пока он не начнёт получаться хотя бы приблизительно.

- На первом этапе забудьте про качество. Используйте навык как можно чаще. Качество появится само, но позже.

- Начинайте применять новый навык в безопасных управленческих ситуациях.

Через месяц уточните свою цель и выберите новый навык для тренировки.

Вот и всё. Успехов вам, и хороших подчинённых!

Александр Прохоров
 доцент кафедры управления
 Ярославского Государственного университета,
 автор книги «Русская модель управления»



ПЕРСПЕКТИВЫ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

МОДЕЛИ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА КОТОРЫХ МОЖНО ПРЕДПОЛОЖИТЬ БАЗОВЫЕ ЧЕРТЫ БУДУЩЕЙ МОБИЛИЗАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ В РФ.

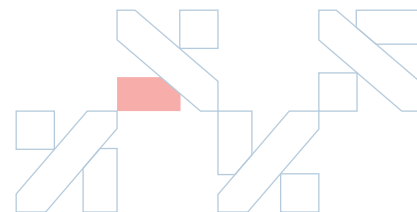
Германская модель (III рейх).

Учитывала как сильные стороны Германии (передовую науку и инженерную школу, квалифицированный производственный персонал, ответственную бюрократию), так и слабые места – нехватку моторного топлива в Европе, дефицит цветных металлов, каучука и химического сырья. Поэтому немцы производили меньшее количество единиц техники, но с хорошими техническими характеристиками, и стремились компенсировать недостаточное количество техники лучшей подготовкой экипажей. Например, танков «Тигр» произвели всего полторы тысячи. Сравните это с 40 тысячами Т-34 и 60 тысячами американских «Шерманов»!

В целом, министерство вооружений во главе с Альбертом Шпеером справлялось со своими задачами и выпускало техники не меньше, чем ее можно было обеспечить горючим, шинами и прочим. Важными людьми в германской модели были инженеры-конструкторы, обласканные Гитлером. Такая рациональная стратегия впоследствии была доведена до абсурда, когда большие

ресурсы тратились на авантюрные проекты чудо-оружия (“wunderwaffe”), способного изменить ход войны. Господство британского флота не позволяло импортировать сырье из нейтральных стран (кроме Швеции). Длительную войну на истощение Германия выдержать не могла, вследствие чего блицкриг стал единственно возможной стратегией вермахта.

Организатор финансовой системы III рейха Ялмар Шахт смог найти модель безинфляционного финансирования войны. Наличие двух неравноценных валют, – рейхсмарки и оккупационной марки, – гарантировало добровольный переток экономической активности всей оккупированной Европы в те проекты, которые оплачивались в рейхсмарках. Рабочая сила, оборудование, сырье и предприниматели, в погоне за рейхсмаркой, охотно участвовали в функционировании германской мобилизационной экономики. Полвека спустя на месте зоны рейхсмарки (и во многом по тем же лекалам) была создана зона евро.



Американская модель времен Второй Мировой Войны.

До начала войны американская экономика пребывала в «Великой депрессии», и производственные мощности были недозагружены. Война пришлось как нельзя кстати. Поскольку правительство в США традиционно не вмешивалось в экономику, не было ни компетенций, ни административных ресурсов (как в Германии и СССР) для детального государственного регулирования. Зато был недоступный для других воюющих стран ресурс – незыблемая вера в доллар и в американскую финансовую систему. Почти двухсотлетняя история без государственных дефолтов и гиперинфляции. Минфин США брал займы и в США, и по всему миру (а кому еще в те годы можно было давать займы без особого риска?). Дефицит госбюджета достигал 26% ВВП (не бюджета, а ВВП!), но это не смущало покупателей гособлигаций. В целом, американская экономика выиграла от войны, в отличие от всех других участников этой катастрофы. Уровень жизни в США вырос за время войны, как и уровень рождаемости (что вообще необъяснимо!).



Сборка В-24 в Форт-Уэрте (Техас), 1943 год

Государство просто предъявляло бизнесу очередной заказ на тот или иной объем вооружений, щедро платило подрядчикам, и мощная американская промышленность быстро переходила на военные рельсы. Ключевыми персонами в американской мобилизационной экономике были не конструкторы, а менеджеры-организаторы производства. Такие как Билл Кнудсен. Они смогли в сжатые сроки развернуть, во-первых, строительство новых заводов, во-вторых, перепрофилировать старые предприятия на военные нужды. В американском менеджерском фольклоре до сих пор ходят легенды о том, как некий менеджер за

ночь в номере отеля на салфетках построил проект крупнейшего в мире завода по производству бомбардировщиков В-24 в Форт-Уэрте. Поскольку до войны американские предприятия работали на привередливый потребительский рынок, то традиции производства комфортных изделий перешли и на военную технику. Американские танки, самолеты, артиллерийские орудия и корабли предоставляли гораздо больший комфорт экипажам, чем их противники.

Неизбежным следствием огромных масштабов военного производства в США стала нехватка квалифицированного военного персонала. Американская промышленность производила больше вооружений, чем могла обучить их использованию. Поэтому в боях американские самолеты, танки, орудийные расчеты поначалу несли существенные потери. Например, ВВС США просто не успели подготовить достаточное количество штурманов для бомбардировщиков, следствием чего стала, например, знаменитая провальная бомбардировка румынских нефтепромыслов.

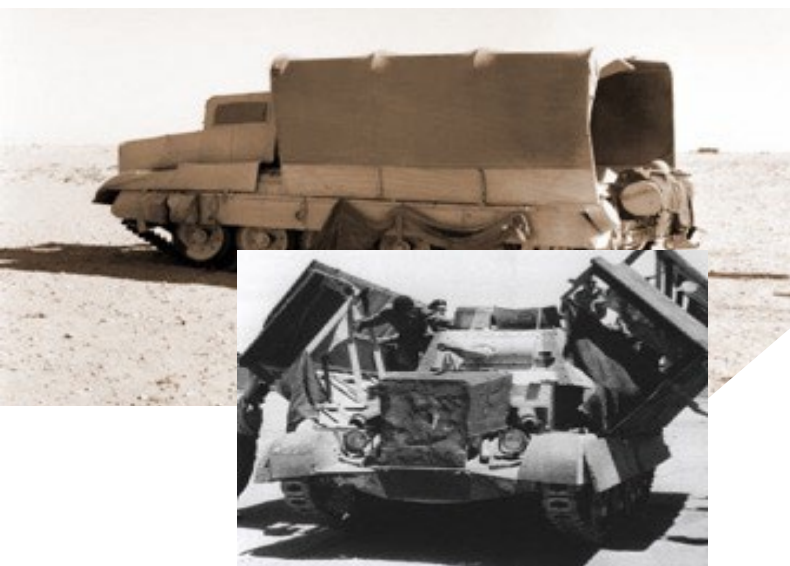
Британская модель времен Второй Мировой Войны.

Британия обладала мощной промышленностью, но критически зависела от импорта сырья, материалов и продовольствия из своих заморских колоний. Поэтому развернутая немцами подводная война поставила британскую экономику на грань выживания. Немецкие подводные лодки топили один транспортный корабль за другим. Первые два года войны дело шло к неизбежному экономическому коллапсу Англии. Положение спасли судостроители (свои и американские), освоившие сварку корпусов судов вместо традиционной клепки. Судоверфи союзников стали спускать на воду больше кораблей, чем немцы успевали потопить, и снабжение Британии наладилось.



Поточное производство транспортных судов

Англичане часто принимали нестандартные управленческие решения. Создание министерства авиапромышленности Черчилль поручил газетному магнату лорду Бивербруку, так как именно в газетном бизнесе скорость реакции на события имела решающее значение. Тот разместил министерство в своем особняке, совместив работу и быт. Другой пример: маскировку наступления у Эль-Алемейна поручили цирковому иллюзионисту Джасперу Маскелину, который в итоге одурачил немецкую разведку.



Английский танк, замаскированный под грузовик

Степень мобилизации британской экономики была самой высокой в Европе (за вычетом СССР). Жесткая карточная система, скудное питание, экономия на всем. Перешла на военные рельсы и британская наука: математики расшифровали шифровальные коды немцев (операция «Энигма»), физики первыми в мире установили радары на истребителях и так далее. Британская модель оказалась успешной и обеспечила военное производство в больших объемах, чем германская.



Продуктовые очереди в Британии

Китайская модель мобилизационной экономики (1949-1978 гг.).

Большую часть своей истории Китай прожил при централизованном управлении и вертикали власти. Государство обладало неограниченными мобилизационными полномочиями, поэтому в Китае на микроуровне (в первую очередь, на уровне домохозяйств) преобладает рациональное экономическое поведение, а на государственном уровне – нерациональное и расточительное. Период построения социалистической экономики в ее мобилизационном варианте дал много примеров такой дихотомии. После образования КНР в 1949 году коммунисты взяли за образец советскую индустриализацию, которая тогда считалась успешной. Но директивный плановый подход был доведен до абсурда, постановка недостижимых целей и нереалистичных сроков стала в КНР правилом, а не исключением.



«Дворовая металлургия» в Китае

Положение усугубляли массовые кампании: то истребили всех воробьев, и расплодившиеся насекомые съели урожай и обрекли страну на голод. То согнали крестьян в коммуны, заставив их работать без какой-либо материальной мотивации. То ради увеличения выплавки чугуна и стали построили во дворах кустарные доменные печи и завалили страну никому не нужным бракованным металлом. То в ходе культурной революции разрушили сферы образования и культуры. То запретили семьям рожать более чем одного ребенка, – одно из самых катастрофических для страны решений за всю китайскую историю. В целом, китайская мобилизационная экономика шла от провала к провалу, став пугалом для всего мира. Поэтому после смерти Мао-Цзе-Дуна его преемник Дэн-Сяо-Пин в 1978 начал постепенный ее демонтаж и переход к рынку.

Иранская модель (с 1979 г. по настоящее время).

Иранская экономика живет под международными санкциями уже более 40 лет и называется «Экономикой сопротивления». Чем объясняется такая живучесть? Во-первых, сырьевым характером экономики. Иранская нефть нужна миру, и всегда найдутся желающие ее купить (со скидкой). Во-вторых, иранский бизнес имеет многовековую историю и традиции успешной деятельности в сложных обстоятельствах. Иранцы-бизнесмены предприимчивы, инициативны, гибки в отношениях с любыми властями. Но объективные технологические ограничения не позволяют стране развивать высокотехнологичное производство. Достаточно сравнить продвинутый турецкий беспилотник «Байрактар» с примитивным иранским «Шахедом», чтобы понять бесперспективность технологической изоляции.

В-третьих, у Ирана обширная диаспора в разных странах. Иран – многонациональная страна. Там живут персы (около половины населения, относятся к индоевропейской языковой семье), курды (тоже индоевропейцы), азербайджанцы (тюркский народ, алтайская языковая семья) и арабы (семито-хамитская языковая семья); есть также евреи-мизрахи (тоже семито-хамитская языковая семья). Все они имеют родственников по всей Евразии и Северной Африке. Если иранскому бизнесмену нужно завязать деловые отношения в какой-либо стране, он всегда найдет там родственника или знакомого своего родственника, чтобы начать деловое сотрудничество. Причем иранская диаспора – это вполне успешные люди. Например, средний иранец, живущий в Великобритании, в 8 раз богаче среднего британца. Иранская бизнес-диаспора – необходимый ресурс для преодоления санкционного давления.



**Иранский «Шахед»
(верхний снимок)
и турецкий «Байрактар»
(нижний снимок)**

В-четвертых, религиозный фанатизм большинства иранцев позволял властям продолжать конфронтацию с Западом, несмотря на стагнацию уровня жизни. За прошедшие сорок лет этот ресурс терпения, по-видимому, исчерпался, и в стране нарастает протестное движение. Никакая модель мобилизационной экономики не может работать вечно.

Советская модель плановой экономики (1929-вторая половина 1980-х).

«Долгожитель» среди мобилизационных моделей – просуществовала 60 лет. Почему так долго? Потому что с самого начала строилась как мобилизационная экономика, нацеленная на обслуживание будущей большой войны. С 1929 года мобилизационная экономика не создавалась, а лишь масштабировалась. Доля промышленности, обслуживающей потребление населения, упала с 80% до 20-25%, а доля так называемого «производства средств производства» выросла до 75-80%. Заводы делали пушки и танки, или станки для производства пушек и танков, или сталь для производства станков, на которых делали пушки и танки.

Обязательным условием советской экономической модели была ликвидация многоукладности. Должна была функционировать только государственная собственность, все остальные формы хозяйствования не имели права на существование. Предпринятые в ходе перестройки второй половины 1980-х годов попытки допустить деятельность негосударственных форм хозяйственной деятельности быстро разрушили экономику, так как противоречили плановому управлению.



В годы первых сталинских пятилеток предприятий было еще не очень много, так что Госплан и Госснаб худо-бедно успевали директивно управлять экономикой. Но в брежневские годы номенклатура видов продукции достигла 1 миллиона наименований, и управление экономикой начало «захлебываться». В центральном аппарате министерств и ведомств работали 900 тысяч человек, и все равно не могли справиться со все усложняющимся хозяйством СССР. Крах плановой экономики был неизбежен и мало кого удивил.

Выводы.

Воссоздание советской (или хуже того – китайской) плановой экономики в XXI веке технологически невозможно. Германская модель в России неприменима вследствие отсутствия профессиональной и ответственной бюрократии, передовой науки и квалифицированного промышленного персонала. Американская невозможна – нет ни погруженной в мировую экономику сильной финансовой системы, ни мощного и влиятельного частного бизнеса. Британская модель требует: во-первых, включенности национальной экономики в глобальные производственные цепочки, во-вторых, доверия и сотрудничества между государством и обществом. И с первым, и со вторым в сегодняшней России есть проблемы.



Реальней всего для России выглядит иранский вариант мобилизационной экономики. Обе страны находятся под международными санкциями. В обеих странах нефтяной экспорт осуществляется через подконтрольные (прямо или косвенно) силовым структурам (в Иране это «Корпус стражей исламской революции» – КСИР) каналы. В обеих странах действует активный и закаленный в кризисах частный бизнес, лишенный политических амбиций, но жадный до денег. И персы, и русские терпимо относятся к долговременной стагнации уровня жизни, а в душе готовы примириться и с его понижением.

Что же общего во всех этих кейсах про мобилизацию? Ответ на этот вопрос даёт нам рекомендации для российских менеджеров по перестройке бизнеса в 2024 – 2025 гг. в мобилизационный режим:

1. Принятие вызова и осознание связанных с ним дефицитов. Отступать некуда.
2. Трансляция сотрудникам идеологии, обосновывающей мобилизацию и приоритетные фокусы. Куда мы идём и для чего мы туда идём.
3. Формирование команды реализаторов инициатив. Кто со мной?
4. Ставка на ключевых специалистов, возможность сделать карьеру. Кадры решают всё.
5. Принятие оригинальных решений, позволяющих решать проблемы. Думать по-новому.
6. Экономия, при необходимости репрессии. Затянуть пояс, приготовить кнут.

В кейсах же описаны типичные ошибки при включении мобилизационного режима:

- Предательство руководителей и ключевых игроков команды.
- Игнорирование человеческих потребностей исполнителей.
- Слишком долгая эксплуатация найденного успешного решения.



Наталья Рыбина
руководитель направления
«Edutainment»



Анна Петрович
методист
АНО ДПО «ИТОР»



МЕТОДИЧЕСКИЕ КОРОБКИ

«ПАЛОЧКА-ВЫРУЧАЛОЧКА» ТРЕНЕРА

Страшный сон любого тренера: сегодня вам поставили задачу провести обучение, а послезавтра его уже нужно проводить. Что в таких случаях обычно делают – начинают искать по знакомым и коллегам любые готовые материалы, а некоторые обращаются в профессиональные сообщества. Понимая такую потребность рынка, несколько лет назад у нас возникла идея упаковывать наши проверенные временем продукты в готовые коробочные решения.

Коробка – это своеобразная «скорая помощь» для опытного тренера, которому нужно вести большое количество программ для разной аудитории. А также это хорошее подспорье для тренера-новичка, которое поможет компенсировать недостаток опыта тщательной проработкой методических материалов.

В этом номере журнала мы запускаем серию статей, в которых будем знакомить вас с нашими коробочными решениями, а наши партнеры будут делиться своим опытом использования наших коробок.

Многие знают родственную «ИТОРу» компанию «Т&D Technologies» как компанию, которая проводит обучение, реализует консалтинговые проекты, разрабатывает и проводит бизнес-квесты. И лишь небольшое число компаний и корпоративных университетов знают о наших готовых коробочных решениях.

Первый бизнес-квест «Авиатор» мы передали на рынок в 2018 году, следующими были такие хиты, как БК «Олимпик», «Дела семейные», «Олимп», «Co-creation», «Связи». Методика бизнес-квеста заняла прочные позиции на рынке образовательных услуг, и наши бизнес-квесты сегодня знают и проводят во многих компаниях.



СЕГОДНЯ КАЖДОЕ НАПРАВЛЕНИЕ T&D TECHNOLOGIES МОЖЕТ ПРЕДЛОЖИТЬ ВАМ КОРОБКУ «ПОД КЛЮЧ»:

- ◆ Стратегическое направление – фасилитационные коробки;
- ◆ Направление «Развитие компетенций» – упакованные очные, мобильные и веб-тренинги;
- ◆ Направление «Обучение и оценка в игровом формате» – бизнес-квесты.

Что такое коробка, какие задачи помогает решать и из чего состоит?

Методическая коробка — это полный комплект материалов, необходимый для проведения обучающей, развивающей, развлекающей или оценивающей активности. Это своеобразная оцифрованная эссенция тренерского опыта и проверенных технологий, лаконично упакованная в комплект материалов.



Методическая коробка помогает ведущим, тренерам с разным уровнем подготовки быстро и глубоко погрузиться в тему и провести мероприятие на высоком уровне. А еще **методическая коробка экономит тренеру-ведущему как минимум 6 месяцев работы по разработке и «обкатке» материала.**



В МЕТОДИЧЕСКУЮ КОРОБКУ ВХОДИТ:

1. Рабочая тетрадь ведущего в форматах Word и PDF с блок-схемой мероприятия, подробным сценарием, таймингами, информацией по модерации и даже прописанными фразами для тренера.



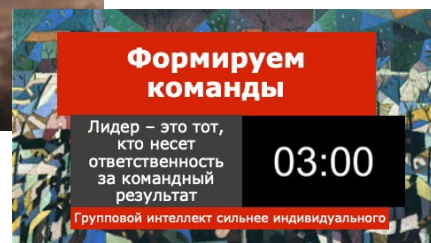
БК «Олимпик»

2. Презентация в формате Power Point, которая используется на протяжении всего мероприятия ведущим. Презентация оформлена в стилистике данной коробки и содержит опорные элементы, такие как определения, тезисы, инструкции к заданиям и кейсы, а также анимированные тайминги.

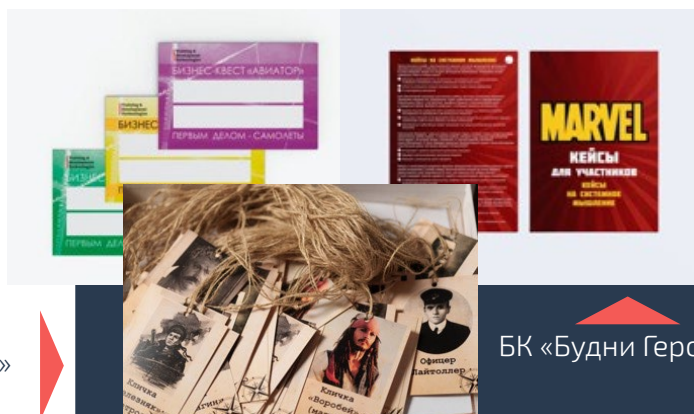


БК «Co-creation»

БК «Олимп»



3. Папка с печатными материалами, которая содержит все печатные и раздаточные материалы для проведения мероприятия, бейджи, файлы для музыкального сопровождения, а также рекомендации по печати материалов с данными для типографии.

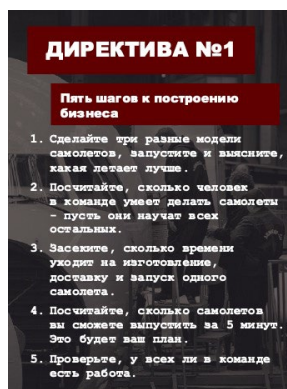


БК «Авиатор»

БК «Олимпик»

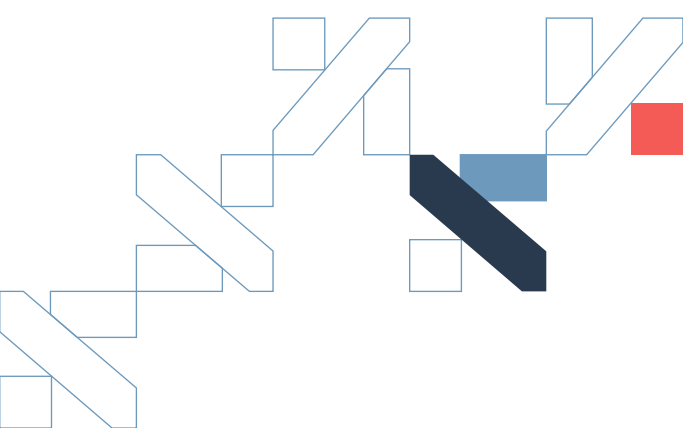
БК «Будни Героев»

4. Рабочая тетрадь участника, содержащая все опорные моменты и определения, инструкции. Тетрадь легко можно перевести в формат рисунков .jpeg или .png и отправить участникам в качестве конспекта.



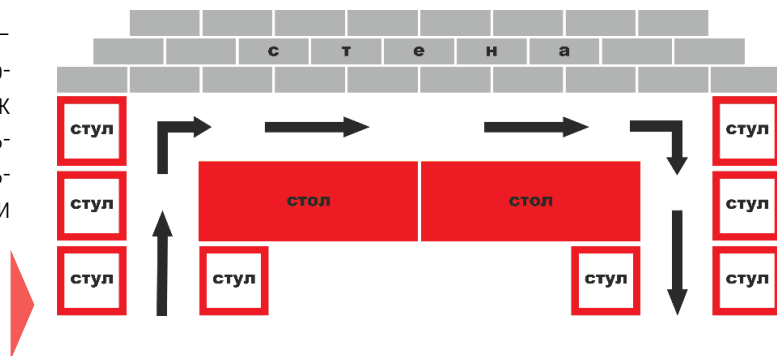
БК «Авиатор»

БК «Дела Семейные»



5. Инструкция по организации активности – подробная инструкция по организационной подготовке к проведению: какой необходим метраж помещения, какие нужны аппаратура и материально-технические материалы, а также дополнительные рекомендации, чтобы ничего не забыть при подготовке.

БК «Олимпик»



6. Флаер для участников – мы позаботились даже об этом и положили в коробку красочный пригласительный флаер в редактируемом формате, который вы можете отправить участникам накануне мероприятия. Вы можете вставить в него фотографию и имя тренера, адрес или название онлайн-платформы, где пройдет мероприятие, а затем перевести его в формат PDF, .jpeg или .png для отправки.

7. Видеоинструкция, которая содержит пошаговые инструкции, как проводить активность и как качественно подготовиться к проведению.

8. Другие дополнительные материалы для подготовки: эссе, методические пособия, плакаты.



Среди наших клиентов есть тренеры, которые уже более пяти лет используют наши коробки в своей работе. Мы провели серию встреч и взяли интервью, которые будем публиковать в ближайших трёх номерах.

Юлия Штабель

старший менеджер по обучению, оценке и развитию подразделения Газпромбанка



Наталья: Юлия, привет, рада тебя видеть! Сегодня мы готовим материал для читателей нашего журнала о наших коробочных решениях. Мы пригласили тебя, как опытного пользователя наших коробок, поделиться своим опытом и мнением. Сначала расскажи немного о себе, на какой должности ты работаешь и какие задачи решаешь?

Юлия: Я старший менеджер подразделения Газпромбанка. Отвечаю за функции обучения, оценку и развитие.

Наталья: Сколько коробок наших продуктов у тебя в арсенале, и как ты с ними познакомилась?

Юлия: Познакомилась я с коробками в 2018 году. А в арсенале на сегодняшний день около 20 методических коробок. Это бизнес-квесты, тренинги и мобильный тренинг.

Наталья: Что ты ценишь в коробочных решениях? Что они тебе дают?

Юлия: Универсальность и готовность. Когда внутренний заказчик говорит, что ему нужно провести мероприятие, то у него уже созрела потребность, а времени на разработку и подготовку уже нет. Для того чтобы разработать хороший, качественный продукт, требуется много времени, и это не неделя и даже не месяц. Иначе все приходится делать «на коленке» и получать соответствующее качество. Чтобы так не делать, здорово, когда у тебя есть коробка, и 2-3 дня уходит на то, чтобы адаптировать готовое решение к задачам подразделения, которые необходимо решить.

Плюс к этому, если говорить про ваши коробки, то это нестандартность, красивое, красочное оформление (презентация, раздаточные материалы) и что мне особенно нравится – это полнота материала, необходимого для проведения. Даже если ты проводил коробку некоторое время назад, и часть информации уже забылась, материалы позволяют быстро вспомнить нужные моменты и быстро подготовиться.

Наталья: Когда ты говоришь о нестандартности, что ты имеешь в виду?

Юлия: Когда ты выходишь с этими коробками к людям, это всегда wow-эффект. Это не столько про поведение тренера, это про логичность, продуманность материала. Ваши материалы всегда заходят на ура!

Наталья: Сколько времени ты тратишь на подготовку?

Юлия: Бывает по-разному. Если я была на очной или онлайн-передаче коробки как участник, мне хватает одного дня, чтобы вспомнить материалы. Если я погружаюсь в изучение коробки бизнес-квеста, участником которого я не была, то это происходит в несколько итераций. Сначала я с ней разбираюсь 1-2 дня, после этого нужно некоторое время, чтобы переварить, переосмыслить информацию, затем несколько дней, чтобы выучить текст.

Наталья: Правильно ли я понимаю, что если ты была на бизнес-квесте в качестве участника, то готовиться в разы быстрее?

Юлия: Да, это в несколько раз легче. Ты помнишь логику событий, прожил эффекты, знаешь, какие выводы делал, структура легче запоминается и всё встает на свои места.

Наталья: С какими сложностями ты сталкивалась при работе с коробками? Понимаем, что есть какие-то подводные камни, о которых надо сказать.

Юлия: По бизнес-квестам, участником которых я была и потом проводила, сложностей почти не возникло. Наверное, можно отметить такие моменты, когда участники пытаются возражать, они могут не принимать рассматриваемый концепт, но эти вопросы решаются тренерским поведением, это не вопрос коробки. С бизнес-квестами, которыми я не сталкивалась, сложнее, если ты не прощупал, не прожил на собственном опыте задания, некоторые выводы кажутся неочевидными на первый взгляд. В этом случае я всегда пишу тебе или Алексею Аболмасову и проверяю, к правильным ли выводам я пришла.

Наталья: Твой любимый бизнес-квест?

Юлия: Однозначно, Мастер.

Наталья: Давай проясним, это бизнес-квест про наставничество, про работу наставника.

Юля: Этот бизнес-квест не только про наставника, он еще и про наставничество в команде, поэтому он подходит разным целевым группам: для студентов, для обычных специалистов, сотрудников, для руководителей. Почему? В нем описан концепт 4 ролей Наставничества (Новатор, Технолог, Внедренец, Тренер – прим. ред.), которые помогают правильно распределить роли в команде и подобрать нужных людей, чтобы сделать обучение и развитие непрерывным.

Более того, он очень легкий, там нет привязки к деятельности, к работе. Поэтому его можно переложить на работу любого подразделения.

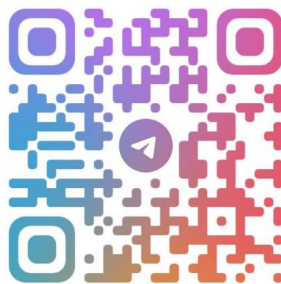
Наталья: Какой новый бизнес-квест ты ждешь от нас?

Юлия: Умение работать в режиме многозадачности и не выгорать. А еще – как взаимодействовать с разными поколениями. Мы все знаем теорию поколений, трудно наладить взаимодействие между поколениями, когда они столкнулись в одном подразделении.

- ◆ Хотите стать счастливым обладателем методических коробок?
- ◆ Есть вопросы и нужна консультация?
- ◆ Нужно разработать методические коробки под ваш запрос?



Пишите нам, и мы обязательно вам поможем



@TNDTECH

Будьте в курсе всех новинок бизнес-квестов и методических коробок

СЕМЬЯ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ МЕТОДОЛОГИИ

Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



Методология – это инструмент, позволяющий разобраться в каком-то из феноменов окружающего мира для того, чтобы этим феноменом можно было управлять. То есть сначала разложить объект на части, а затем снова его собрать. Попробуем применить методологию для исследования семьи, ведь она является одним из наиболее важных аспектов жизни для большинства людей.

Методологию достаточно условно можно разделить на три уровня:

- Общая методология** – это философия, которая определяет наиболее общие принципы и идеологию исследуемого объекта.
- Частная методология** – это науки и научные исследования в данной области.
- Прикладная методология** – методы и методики, которые применимы к объекту и определяются выбранными научными и философскими подходами.

Таким образом, для любого объекта можно составить «методологическую матрицу» исследования. Для семьи она выглядит следующим образом.

Общая методология (философия)	Частная методология (наука)	Прикладная методология (методика)
Стоицизм Философия партнерства	Этология Антропология Социальная психология Семейная психология Позитивная психология	Онтологическое знакомство Матрица жизни Семейный договор Правополушарный выбор

Разумеется, данная матрица – это субъективный выбор авторов, базирующийся на их почти 70-летнем опыте семейной жизни (на двоих).

Общая методология

Стойцизм – это твердость и мужество в жизненных испытаниях. Цель человека в том, чтобы обрести свой внутренний мир, преодолевая невзгоды, практикуя самоконтроль, осознавая свои импульсы, эфемерную природу проблем и недолговечность существования. Стоицизм – это практики, которые помогают жить в соответствии с реальностью, а не вопреки ей.

Главное для стоицизма – это принципы, **включающие следующие добродетели:**

- Мудрость и благоразумие.** Использование ума в противовес подверженности эмоциям, трезвость суждений и здравый смысл.

▀ **Самодисциплина и умеренность.** Тренировка в том, чтобы быть самодостаточным независимо от внешних условий, самоконтроль, прощение.

▀ **Справедливость.** Умение взаимодействовать с людьми так, чтобы это было правильно по отношению к ним, добросердечность, доброжелательность.

Стоики (Эпиктет, Марк Аврелий и Сенека) считали, что если вы действуете согласно разуму и своей природе, то не только становитесь лучше, но и обретаете счастье.

Философия партнёрства

На тактическом уровне партнёрство – это учет интересов, целей, состояний другого человека. На стратегическом уровне – это постоянное выстраивание отношений во времени с учетом личностных изменений партнёра на основе совместной деятельности. Вместе должно быть лучше, чем по одиночке.

Какая совместная деятельность есть в семье: выживание, быт, общение, секс, воспитание детей, построить дом (отдать ипотеку), а что потом?

Любая философия с практической точки зрения выражается в наборе определённых принципов, которые позволяют человеку делать выборы в сложных жизненных ситуациях. А сами принципы – это ответы на онтологические вопросы, простые по форме и глубокие по своей сути. Мы задали несколько таких вопросов сотрудникам нашей компании. Вот их ответы:

1. В ЧЁМ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ СЕМЬИ?

- ◆ Воспитание и развитие детей, онтологическое счастье
- ◆ В том, что ты чувствуешь себя нужным и не одиноким
- ◆ Чтобы сделать то, что в одиночку невозможно. Вдвоем грести в роддом лучше
- ◆ Основа общественного уклада
- ◆ Это здоровый мотиватор и регулятор ценностей, решений, позволяющий проживать жизнь по наиболее благоприятному вектору

3. В ЧЁМ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ ЖЕНЩИНЫ?

- ◆ В рождении и воспитании детей
- ◆ Надежный тыл, опора, поддержание очага и уюта
- ◆ Лучший друг, любовница и балансир для мужчины
- ◆ Вдохновение и поддержка мужчины
- ◆ В том, чтобы у мужчины всегда горели глаза и ему хотелось свернуть горы для семьи

Резюме

▀ Если человек регулярно нарушает философские принципы стоицизма и партнёрства, значит, им управляют другие, скорее всего, «вирусные» программы. «Вирусные» они потому, что идут вразрез с природой человека.

▀ А какая у человека природа? Об этом нам скажет наука.

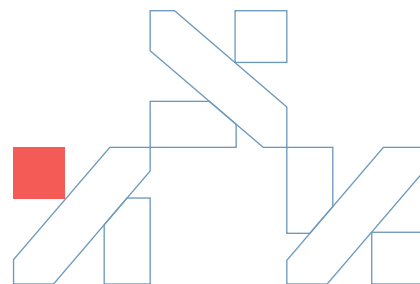
Многие семьи начинают трещать и распадаются ровно тогда, когда исчезает повод для совместной деятельности. Семья – это самый распространённый на Земле вид команды, а команда невозможна без общей цели и регулярной совместной деятельности. Общее дело – это единственная причина, чтобы долго быть вместе и оставаться по-прежнему интересными друг другу.

2. В ЧЁМ ПРЕДНАЗНАЧЕНИЕ МУЖЧИНЫ?

- ◆ Быть главным, стратегическая функция, развитие семьи
- ◆ Надежная опора и поддержка
- ◆ Тащить на себе все тяготы и невзгоды
- ◆ Обеспечение, защита, воспитание детей
- ◆ Быть верным товарищем, партнером, тем, кому можно довериться

4. НА КАКОЙ ФИЛОСОФИИ, ПО-ВАШЕМУ, ДОЛЖНА БАЗИРОВАТЬСЯ СЕМЬЯ?

- ◆ Взаимной поддержки во многих сферах, честности
- ◆ Место, где поддержат, поймут, подскажут
- ◆ Доверие, верность, открытость, главное, чтобы гребли в одну сторону
- ◆ Справедливость, ответственность, любовь
- ◆ Проще сказать, на чем не должна: не выбирай себе того, кто будет тебя бить, ставить ультиматумы и относиться, как к вещи



Частная методология

Этология (Карл Лоренц)

Есть животные моногамные и полигамные. Люди в основном моногамны, потому что человеческие дети долго остаются беспомощными, а женщины заняты ухаживанием за ними. Поэтому нужен кто-то, кто будет заботиться о женщинах и детях. Здесь находятся причины биологических, точнее, биохимических механизмов, которые лежат в основе безусловной материнской любви, а также в основе привязанности мужчины к своей жене и детям (природе это выгодно).

Антропология

Семейная группа – это команда для выживания в условиях охоты, земледелия, собирательства. Лишь последние 50-70 лет, ничтожный с точки зрения человечества срок, люди не страдают от голода, да и то далеко не везде. Вместе проще добыть пищу, построить жилище, пережить холодную зиму, справиться с болезнями. Одиночки в древние и средние века просто не выживали. Да и сейчас все долгожители, без исключения – это семейные люди.

Социальная психология

Тезис «семья – ячейка общества» известен всем. В чём его смысл? Семья в стратегическом смысле – это основной структурный элемент социума. Не случайно в сословном и кастовом обществе родители так много внимания уделяли выбору жениха или невесты для своих детей. Ни о какой любви при планировании брака обычно и речи не шло. Брак – это способ усилить влияние, решить материальные проблемы, помирить враждующие стороны и так далее. Как ни странно, для многих наших современников многие браки «по расчёту» оказывались гораздо крепче браков «по любви». То есть любовь – далеко не самое важное условие для семьи.

Семья, с тактической точки зрения, – это главный механизм социализации и взросления человека. Потому что она подразумевает ответственность человека, его обязательства перед другими людьми, готовые модели социальной адаптивности и общественного успеха, которые затем воспроизводятся выросшими детьми в своих собственных семьях. Вспомните, какие проблемы возникают в социализации и семейной жизни у многих детдомовцев, у которых не существует многих моделей поведения из-за отсутствия полноценной семьи.

Резюме

Многие науки, изучающие человека, свидетельствуют о том, что институт семьи возник в обществе не случайно. Семья объективно необходима и человеку, и человечеству для выживания, для социализации, наконец, для того, чтобы просто быть счастливым. Поэтому новомодные тенденции про «гостевые браки», свободные отношения, «чайлдфри» в итоге выводят человека на периферию социума, делают его уязвимым и управляемым.

Семейная психология

Каждая семья проходит, во-первых, через персональные возрастные кризисы мужа и жены, во-вторых, через более-менее общие для всех семей этапы развития. Вспомним, что семья – это команда, а значит, подчиняется законам группового развития. Есть три статистически подтверждённых «турбулентных» периода, в которые распадаются многие семьи:

- До года. Я не за того замуж вышла, не на той женился. Супруги до свадьбы видели друг друга только с «парадной», досуговой стороны.
- 3-5 лет. Семейная лодка разбилась о быт. Семья не выдержала испытание главным проектом семейной жизни – ребенком.
- 20-25 лет. Нас ничто больше вместе не держит. Онтологический кризис, когда дети уже повзрослели, дом построен, а деревья выросли.

Позитивная психология

Семья накладывает на человека множество ограничений. Поэтому ввязываться в этот проект имеет смысл лишь в том случае, если вместе с этим человеком тебе будет лучше, чем одному. В идеале семья – это то место, где все её члены чувствуют себя счастливыми. Но ведь счастье бывает разным:

- Адреналиновое счастье – это сильные позитивные эмоции: новые впечатления, острые ощущения, страсть под девизом: «Секс – наркотики – рок-н-ролл. Живи ярко, умри молодым!» Такое счастье редко длится дольше нескольких месяцев.
- Дофаминовое счастье связано с комфортом. Это глубокое удовлетворение от жизни, в которой нет проблем, болезней и стрессов. Его источники: вкусная еда, уютный дом, старые друзья, счастливая семья: «Кто понял жизнь, тот не торопится». Дофаминовое счастье может длиться годами и десятилетиями.
- Онтологическое счастье – ощущение полноты бытия, возникающее у человека в результате движения к выбранной жизненной цели: «Я не хочу ничего менять в своём прошлом, я сам творю своё будущее».

Идеальный вариант, если в вашей жизни есть все виды счастья – вы заняты любимым делом, живёте с любимым человеком, общаетесь с людьми, которые вам симпатичны, и всё это находите в своей семье.

Прикладная методология

В этом завершающем разделе статьи рассмотрим несколько технологий, которые позволяют сознательно управлять различными аспектами семейной жизни, проще преодолевать естественные кризисы, возникающие в отношениях её членов.

Онтологическое знакомство

Как мы уже писали, приличная часть разводов приходится на первый год семейной жизни, когда с глаз супругов вдруг спадают «розовые очки». Он притворялся хорошим! Она маскировала свою подлинную сущность! На самом деле, никто обычно не притворяется, просто будущие супруги знакомятся и проводят конфетно-букетный период в атмосфере досуга, праздника, развлечения, где ценятся юмор, яркость и красноречие. А потом начинается обычная жизнь, в которой важны иные качества: терпение, поддержка, бытовые навыки. Неудивительно, что две эти ипостаси могут не совпадать в одном человеке.

Как избежать этих разочарований? Ещё до свадьбы посмотреть друг на друга с разных сторон. Сходить не только в ресторан, но и в поход. Съездить не только на курорт, но и на дачу. Сделать вместе ремонт, сварить борщ, убрать квартиру. В общем, пощупать слоника со всех сторон.

Матрица жизни (разговоры о будущем)

Большинство песен, кинофильмов и книг о любви заканчиваются свадьбой, то есть описывают период адреналинового счастья. И редко кто задаётся вопросом о том, как принц и Золушка жили после, когда страсть улеглась.

Если семья – это партнёрство, и супруги хотят прожить «долго и счастливо», то им нужно двигаться в одну сторону и с одной скоростью. А значит, время от времени говорить о будущем, согласовывать свои стратегические цели, выстраивать общую матрицу жизни. Лишь при этом условии у них будет общая, на двоих судьба. Умный человек сказал про разводы так: «Никто никого не бросает. Просто кто-то уходит вперёд. Или в сторону».

Семейный договор

Семья – это команда, в которой у каждого есть

функционально-ролевая специализация, а также распределённое лидерство. Например, жена – хозяйка на кухне, а муж – в гараже. Конечно, можно определять эти роли методом тыка, а лидерство завоёвывать в честных поединках. Но если мы помним о партнёрстве и добродетелях стоицизма, то проще и быстрее друг с другом договориться. Предметом семейного договора может быть что угодно, от распределения семейных обязанностей, до выбора цвета обоев в спальне. Важно, чтобы стороны эти договорённости соблюдали.

И как любые договорённости, семейные имеют свой срок действия. Например, распределение обязанностей супругов до и после рождения ребёнка очень сильно меняется. Поэтому важно обновлять семейный договор, когда семейный уклад меняется.

Правополушарный выбор

Существуют два типа выборов – лево- и правополушарные, логические и интуитивные. Пример логического выбора спутника жизни: Паша хорошо зарабатывает, но легкомысленный. А Петя надёжный, но занудный. Левополушарный выбор супруга – это взвешивание, которое всегда ведёт к компромиссу, то есть в конечном итоге к проигрышу.

Правополушарный выбор – это мудрый выбор сердцем, когда однажды и вдруг ты понимаешь, что этот человек для тебя лучший и единственный в жизни. Мы сейчас не про любовь с первого взгляда. Как раз часто такое осознание в виде субъективной истины приходит далеко не сразу. Если такое случилось в вашей жизни, то поздравляем! Вы встретились со своей половинкой, или как говорят в соционике, с дуальным партнёром. Так что при выборе супруга стоит не только считать плюсы и минусы кандидата, но и иногда отключать голову. Интуиция не всегда дружит с логикой, и чтобы услышать свои подлинные чувства, иногда стоит просто спросить себя, а хочу ли я с этим человеком встретить свою старость?

Резюме

Любые методы и технологии всегда определяются принципами и идеологией, которые неявно стоят за ними. Мы искренне вслед за стоиками считаем, что счастье в семейной жизни возможно. Оно является следствием осознанного и последовательного движения супругов-партнёров к совместным целям.

Максим Лебедев
руководитель направления
«Развития бизнеса и управленческих команд»



КОРПОРАТИВНОЕ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЕ МЕРОПРИЯТИЕ или МКС

Читать все выпуски
журнала
«АУДИТОРИЯ»



В первом выпуске нашего журнала мы описывали современные тренды и ключевой вызов российскому бизнесу, который звучит так: «Развитие организации без остановки операционной деятельности». Во втором выпуске журнала мы писали о феномене «Большой команды», а также познакомились с её аспектами, проработка которых позволяет создать в организации по-настоящему слаженный коллектив, повысить эффективность работы разных функций друг с другом и, как следствие, повлиять на повышение производительности труда и реализовать ключевой вызов бизнесу.

Давайте еще раз обозначим эти аспекты.

- **Смыслы и цели.** Переход от управления по целям к управлению по смыслам.
- **Договорная реальность.** Коллективные договорённости в рамках всей организации и инструменты соблюдения и исполнения этих договорённостей.
- **Управленческая команда.** Группа руководителей, принимающих решения по поводу жизни и деятельности бизнес-организации.
- **Совместная деятельность.** Коллективный процесс создания ценностей для клиентов и партнеров, то, ради чего и создаётся Большая команда.

Напомним, что Большая команда – это искусственный феномен, поэтому для ее формирования необходимо прилагать соответствующие усилия и использовать специфические технологии работы. Об одной из таких технологий я расскажу вам в этой статье.

МКС (мероприятие корпоративное содержательное) – технология обучения, научения и воспитания для работы с «критической массой» сотрудников организации, которая позволяет формировать и проводить организационные изменения.

Для того чтобы формировать и развивать команду отдела или функции, необходимо вовлекать в эту работу всех сотрудников одновременно. То же самое и с Большой командой. Для ее формирования и развития в этот процесс необходимо включать всех сотрудников организации, ну или как минимум ключевую массу (40-60%).

Бывают ли в жизни организации моменты, когда компания в одном месте собирает если не весь персонал, то хотя бы тех, кто работает в конкретном регионе присутствия? Конечно. Это корпоратив! Давайте мысленно представим себе две ситуации.

День рождения компании. Большой зал. В зале собрались почти все сотрудники региона. Столы ломятся от еды и спиртного, в шоу-программе – выступление Генерального директора, корпоративной самодеятельности, известных исполнителей отечественной эстрады, награждения сотрудников компании и танцы в завершении дня.

Наверняка, уважаемый читатель, вы не раз были участником подобных праздников.

Вторая ситуация. Большой зал. В зале собрались руководители и региональные директора, отвечающие за работу организации по всей стране. В программе мероприятия – презентация топ-менеджерами нового стратегического курса организации, проработка силами участников проблемного поля и комплексных проблем, тормозящих реализацию стратегии, а также разработка кросс-функциональных проектов их преодоления. В завершение – ужин и танцы.

По численности участников эти два мероприятия не отличаются, и там, и там 300+ человек. Но вот по содержанию и влиянию на работу компании они различаются кардинально. В обоих случаях мы имеем дело с корпоративом, только в первом случае – в привычном его понимании, а во втором случае – с содержательным корпоративом, или, как мы его называем, «Мероприятие корпоративное содержательное», коротко – МКС.

В технологию МКС входят различные методы: инсталляционный бизнес-квест, со-creation, рабочая сессия, стратегическая сессия, тренинг, интерактивная лекция, воркшоп, универсальные командные практики и т.д.

Эта технология в нашем арсенале появилась примерно лет 7 назад, в тот момент, когда мы технологично научились работать с большими коллективами одновременно. И я сейчас говорю про мероприятия не на 50 человек, а **на 500 – 1000 человек**, причем не в развлекательном жанре, как на концерте, а, как мы любим говорить, в жанре «весело с умом», когда участники не только получают удовольствие от мероприятия, но и сами делают его «умным» на пользу всей организации.

Почему мы об этом задумались? Наш многолетний практический опыт говорит о том, что **для**

запуска изменений в организации необходимо вовлекать в этот процесс всех причастных сотрудников, и тогда изменения становятся системными и необратимыми. Это необходимо, чтобы создать критическую массу, Большую команду, силами которой эти изменения будут реализованы. Делать это гораздо проще, собирая этих людей вместе и одновременно в рамках одного мероприятия, чем проводить серию многочисленных собраний в разных функциях, подразделениях и отделах.

Людей проще изменить, собрав их в группу, чем по одиночке.

Что нам дает такой подход? Корпоративы бывают разные – веселые и не очень, содержательные и праздные. Если организация привыкла собирать сотрудников на корпоративы, но перед ней остро стоит необходимость вовлекать сотрудников в деятельность организации для реализации амбициозных проектов развития организации, то лучше решать эту задачу эффективно, с применением технологий работы с большими массами людей. Тогда корпоратив станет не просто знаковым событием, но и даст возможность использовать потенциал Большой команды на благо всей компании.

МКС – это одно- или двухдневное массовое (от 50 до 1000 человек) мероприятие, позволяющее организации комплексно решать ряд содержательных задач.

Вот небольшой список задач, которые мы решаем в рамках МКС:

- ◆ Создание единого информационного поля и обмен новостями
- ◆ Поиск решения старых и новых проблем
- ◆ Разработка и совместное принятие новых вызовов
- ◆ Разработка инициатив и запуск проектов изменений
- ◆ Разрешение кросс-функциональных конфликтов и сплочение сотрудников
- ◆ Заключение договоренностей о новых практиках совместной работы сотрудников организации
- ◆ Разработка идеологических продуктов (Видение, Миссия, Ценности)

Если заглянуть внутрь этой технологии, то мы увидим, что она является набором методов, каждый из которых решает частную, типовую задачу превращения трудового коллектива в профессиональную команду, а также включает в себя более 30 методических средств (конкретных способов) её реализации. В зависимости от целей, можно из этих методов и методик, как из элементов Lego, собрать мероприятие любой конфигурации и продолжительности.

В завершении статьи делюсь нашими методическими наработками в направлении работы с Большой командой.

Во-первых, мы проводим методические школы по разработке и проведению содержательных корпоративных мероприятий. Пользуясь случаем, приглашаю вас на ближайшую подобную школу, в рамках которой мы будем учить разрабатывать МКС для работы со смыслами и стратегическими целями организации. Будем рады вас видеть. Во-вторых, для тех, кто любит профессиональный методологический язык, рекомендую вам познакомиться с методическим паспортом этой T&D технологии.



МЕТОДИЧЕСКИЙ ПАСПОРТ ТЕХНОЛОГИИ МКС

Когда необходима технология	Когда необходимо добиться необратимости изменений за счет управляемого поведения критической массы сотрудников. Дефицит времени, высокая цена вопроса.
Главный механизм технологии	Решение реальных задач. Коллективная содержательная деятельность (технология co-creation в «умной толпе») в сочетании с эмоциональным зарядом.
Обязательные элементы технологии	Решение актуальных задач/проблем организации. Профессиональный ведущий, фасилитатор. Помощник, модератор. Выверенные технологии и процедуры работы в группах. Управление групповой динамикой большой группы, в том числе за счет тщательной работы с эмоциональным фоном.
Физиологическое время применения технологии	Минимальная продолжительность – 6 часов, которые необходимы для появления групповой динамики и начала действия социально-психологических механизмов вовлечения. Оптимальная продолжительность – 12 часов (2 дня).
Индивидуально или в группе	В большой группе.
Количество человек в группе	Оптимальная групповая динамика достигается в группе 50-100 человек. Чем больше людей после 100 человек, тем сложнее запускать содержательную работу. При группе свыше 100 участников МКС сдвигается в сторону решения эмоциональных задач.
Онлайн или оффлайн	Оффлайн. Онлайн.
Процесс обучения индивидуальный или социальный	Социальный в группе
Связки с другими методами для комплексного решения педагогических задач	МКС хорошо работает со всеми кросс-функциональными аспектами деятельности организации. После МКС легче идет обучение и научение в деятельности.



Хотите провести МКС в вашей компании? Пишите нам напрямую



Будьте в курсе всех методических школ института ИТОР

@INSTITUTE_ITOR

Алексей Аболмасов
учредитель
АНО ДПО «ИТОР»



Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



КАК ОБУЧАТЬ ЛЮДЕЙ, КОГДА УЧИТЬСЯ НЕКОГДА

Метод максимально быстрого обучения

Метод максимально быстрого обучения (МБО) предназначен для того, чтобы сократить время профессионального обучения в разы. МБО особенно востребовано сейчас, когда тысячи самых разных предприятий России работают в мобилизационном режиме в условиях двойного дефицита кадров (кандидатов на рынке труда просто мало, а те, кто есть, мягко говоря, не дотягивают до уровня требований рабочего места).

То есть перед представителями сферы T&D (обучения и развития) стоит настоящий профессиональный вызов – как за минимальное время качественно обучить рабочим специальностям сотни тысяч кандидатов, имеющих серьёзные личностные дефициты и пробелы в школьном образовании. Именно данной проблеме и посвящена эта статья.

1. Примеры максимально быстрого обучения (МБО)

Люди учились всегда, иначе бы не было прогресса. Человечество на разных этапах своего исторического развития училось по-разному: путем наблюдения, с помощью наставников, аудиторно, на рабочем месте. При этом существуют повторяющиеся ситуации, в которых самые разные люди учились значительно быстрее среднего, а значит, МБО в принципе возможно. Мы выбрали 4 примера МБО и постарались выделить в них инвариантные, стабильно повторяющиеся элементы.

Специальное военное обучение

Специальное военное обучение практически всегда проходит в закрытой воинской части, в которой за несколько месяцев курсант получает определенную воинскую специальность: летчика, радиста, диверсанта, снайпера и т.д. Обучение представляет собой курс или программу из

нескольких дисциплин, которые в совокупности формируют компетенцию или семейство компетенций.

Обучение предполагает своеобразный учебный конвейер, в котором непрерывно чередуются различные учебные задания. Практически каждый курс заканчивается зачетом или экзаменом. Не сдавшие экзамен из школы отчисляются. Специальная военная подготовка, особенно в условиях военного времени, предполагает высокую интенсивность и редко продолжается дольше 6 месяцев. Поэтому курсантов обучают, как минимум, по 12 - 14 часов в сутки, а в некоторых случаях и фактически круглосуточно. В силу краткосрочности обучения в военных школах приходится жестко расставлять приоритеты и жертвовать всеми дополнительными дисциплинами, учат только главному и жизненно важному.

Если в 1939 – 40 гг. налёт выпускника лётной школы (6 – 9 месяцев обучения) составлял около 30 часов, то в 1941 году обучение в лётных школах сократили до 3 – 4 месяцев, а налёт часто не доходил и до 10 часов.

Для того чтобы выдержать такой темп и интенсивность подготовки, необходима жёсткая дисциплина. В военных школах существует детальный распорядок дня, в котором нет времени на праздность и самодеятельность. Практически всегда рядом с курсантами находится инструктор или младший командир. Широко практикуется взаимный контроль курсантов, вытекающий из принципа «зачет по последнему», и групповая ответственность «один провинился – отвечают все».

Экстремальное погружение в профессию

Около года в разных аудиториях мы давали участникам одно и то же задание: «Вспомните ситуацию в своей жизни, когда вы научились чему-то очень быстро. Назовите причины этого быстрого научения». Обработка ответов позволила выделить несколько ключевых факторов МБО:

- ◆ Амбициозная задача, которая создаёт высокий уровень мотивации и тонуса, без них МБО вряд ли возможно. Ведь любое обучение – это расход энергии, а обучение в сжатые сроки – это большие затраты. Примерами амбициозной задачи являются неожиданное назначение на должность, необходимость заработать крупную сумму денег, желание доказать что-то значимому человеку и т.п.
- ◆ Погружение в целостную деятельность, когда человек осваивает не одну-две операции на конвейере, а видит всю деятельность в целом и системно. Это позволяет ему совершить своеобразный импринтинг, «схватить» деятельность целиком. Именно целостная деятельность формирует у человека дисциплинарное мышление.
- ◆ Цейтнот, ограничение времени, которое создаёт стрессовую ситуацию, мобилизует человека, отключает критичность, не позволяя, с одной стороны, стесняться и откладывать обучение «на потом», а с другой стороны, резко увеличивает поисковую активность. То есть варианты новой деятельности, которые не являются эффективными, сразу отсеиваются. Образно говоря, у вас нет времени на медленные танцы.
- ◆ В силу интенсивности и сложности задачи происходит почти автоматическая приоритизация – «Я убираю все лишнее и не делаю ерунды». В

это время человек живет по принципу «В жизни нужно делать только то, чего не делать не в состоянии». Принцип Парето переворачивается, 80% времени человек уделяет 20% самым важным делам.

- ◆ Многие участники опроса говорили и о естественном включении механизма самодисциплины. Важная задача становится доминантой, а все остальное теряет важность и откладывается «на потом». Люди забывают про отдых, развлечения, посторонние дела, мешающие выполнению главной задачи.

Если нужно описать суть этого варианта МБО одним предложением, то это «бросить человека, не умеющего плавать, в реку». Если не утонет, то плавать точно научится.

Педагогическая система В.Ф. Шаталова

Сразу оговоримся, что это действительно система, в которой множество методов, приёмов и методических средств. Их комплексное использование позволяет среднестатистическому ученику пройти программу средней школы не за 10, а за 7-8 лет, а весь школьный курс по отдельному предмету (например, математике, физике или химии) освоить за 2-3 месяца. Причём качество обучения таково, что практически все ученики учатся на «хорошо» и «отлично». Одна из книг Шаталова так и называется «Тройки больше не нужны».

Традиционно, выделим элементы, способствующие максимально быстрому обучению:

- ◆ Попадание в систему. Все элементы обучения – изложение учебного материала, ответы у доски, проверка знаний и домашних заданий – методически проработаны и алгоритмизированы. Благодаря многократным повторениям ученики быстро усваивают эти алгоритмы и действуют в соответствии с ними.
- ◆ Поддержание мотивации. Учиться интересно, каждый может выбрать факультатив по душе и задачи оптимального для себя уровня сложности. Проверка знаний происходит на каждом уроке. Любой ученик может не просто получить каждый раз свою «законную» пятёрку, но и в любое время исправить оценку за предыдущие темы, если он тогда был не очень успешным. Учиться на «отлично», быть умным – это норма.
- ◆ Интенсивное обучение. Теория даётся большими блоками, позволяя увидеть не фрагмент, отдельный элемент, а всю тему целиком. Используется каждая минута урока, когда работает весь класс, все ученики. Всячески приветствуются и

ет весь класс, все ученики. Всячески приветствуются и поощряются дополнительные, самостоятельные занятия с выходом за рамки школьной программы.

- ◆ Дисциплина и самодисциплина. Так как в школе и на уроках отсутствует праздность – мать всех пороков, а учиться интересно и приятно, то и дисциплину специально поддерживать не нужно. За учителя это делает школьная среда, которая программирует учащихся на «правильное» поведение.

Подготовка к чемпионату «Атомскилс»

Опыт подготовки участников к профессиональным чемпионатам в компании «Росатом» позволяет за несколько месяцев развить компетенции выпускника колледжа или ВУЗа до профессионального уровня. Этому способствуют:

- ◆ Две ключевые части процесса подготовки: интенсивная тренировка и значимое соревнование. У участников есть чёткая цель, мотивирующая их на серьёзную работу.
- ◆ Конкретные стандарты, которые нужно достичь: точные тактические задачи и быстрые победы. Вся подготовка разбита на серию заданий с чёткими параметрами. То есть побед не нужно ждать месяцами, их можно испытывать хоть каждый день.
- ◆ Моментальная и разнообразная обратная связь: быстрая коррекция, оперативное подкрепление, отслеживание прогресса, сравнение себя с лучшими. Тренер сразу исправляет ошибки и хвалит за достижения. Фиксация результатов позволяет оценить прогресс, а общая таблица результатов даёт представление об успехах коллег.
- ◆ Стресс, который мобилизует ресурсы и снижает критичности. Участникам некогда сомневаться, «собираться с силами» и испытывать муки выбора. Энергия направляется на достижение цели, а не на переживания по поводу «возможно ли её достичь».
- ◆ Отсев по стоп-факторам. Для подготовки

всегда набирается заведомо большее количество претендентов, чем необходимо. Кто-то отсеивается по объективным показателям, а кто-то по субъективным.

Подведём промежуточный итог. В обучении есть эволюционный и революционный подходы. Эволюционный – когда человек учится в спокойных условиях, на среднем уровне сложности. И революционный – когда человек учится экстремально быстро. Первый вариант предпочтительнее, но иногда единственный выход – это МБО. МБО – это не наше изобретение, мы лишь эмпирически выделили принципы, позволяющие разным людям осваивать новые компетенции максимально быстро и качественно:

- ◆ Включение в систему – само обучение в идеале представляет собой учебный конвейер. Заданы продолжительность, методы и результат каждого этапа обучения. В итоге развитие компетенции превращается в управляемый процесс, в технологию.
- ◆ Сверхмотивация – обучение добровольное и является элементом управления карьерой. В процессе обучения различными инструментами поддерживается тактическая мотивация учащихся.
- ◆ Дисциплина – процесс обучения подчиняется научно-обоснованному темпоритму и укладу. Учащиеся, не соблюдающие требования учебного процесса, отчисляются.
- ◆ Интенсив – обучение предполагает минимальный разрыв между теорией и практикой, а также различные варианты моментальной обратной связи, чтобы не переучиваться.
- ◆ Обучение только главному – учим лишь тому, без чего не обойтись в профессии – решению типовых профессиональных задач.
- ◆ Погружение в целостную деятельность – обучение не элементам, а целостной деятельностью, формирование дисциплинарного мышления.

2. Типовые педагогические задачи

Любое развитие, в том числе компетенций, стоит на трёх китах: обучении, научении и воспитании.

Обучение – это то, что делает преподаватель, процесс передачи знаний от учителя, наставника ученику.

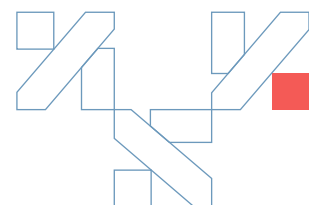
Научение – это то, что делает сам ученик после обучения, процесс самостоятельного освоения навыков, умений, компетенций и т.д.

Разница между обучением и научением как между «одеть» и «надеть». Обучают тебя, а научаешься ты сам. Научение возможно только в деятельности и только после принятия ответственности человеком за собственное развитие. Для формирования компетенции время обучения и научения должно соотноситься, как минимум, 1 к 3, то есть на час обучения нужно планировать не менее трёх часов самостоятельной отработки и практики.

Воспитание – это процесс социализации человека, освоения ценностей, норм, правил, культуры, принятых в данном сообществе людей, трудовом коллективе.

Для того, чтобы профессиональное развитие было эффективным, нужно решить 8 типовых педагогических задач:

1. Создание тактической мотивации на обучающую или научающую активность.
2. Создание информационной основы деятельности.
3. Работа с опытом (получение, осознание, структурирование).
4. Практика в деятельности.
5. Передача ответственности за научение ученику.
6. Презентация ролевой модели.
7. Тактическая мотивация на правильные поступки.
8. Отрицательное или положительное подкрепление поведения.



3. Что такое МБО как методика

МБО как методика возникает на стыке его принципов и типовых педагогических задач. Их творческое соединение и будет частной и всегда уникальной методикой МБО. К сожалению, невозможно создать единую методику МБО, например, для корпоративного учебного центра, ССУЗа и колледжа. У них разная материально-техническая база, контингент учащихся, а также набор компетенций, которым в них обучают. Однако общими остаются принципы МБО и типовые задачи.

В сокращенном виде объединение принципов МБО и типовых педагогических задач выглядит так.

Типовые задачи	Принципы МБО
Создание тактической мотивации на учебную активность	Сверхмотивация
Создание информационной основы деятельности (ИОД)	Интенсив
Работа с опытом	Обучение только главному
Практика в деятельности	Погружение в целостную деятельность
Передача ответственности ученику	Сверхмотивация
Презентация ролевой модели	Дисциплина
Тактическая мотивация на правильные поступки	Включение в систему
Отрицательное или положительное подкрепление поведения	Дисциплина

Резюме или Продолжение следует

В данной статье мы обозначили принципиальную возможность максимально быстрого обучения, выделили его принципы, показали пересечение типовых педагогических задач с принципами МБО. Всё это в совокупности составляет методологию МБО, то есть ответ на вопросы ЧТО и ЗАЧЕМ нужно делать.

Что касается методики МБО, которая отвечает на вопрос КАК нужно действовать в данном, конкретном ССУЗе или учебном центре, то это следующая задача, которую мы ставим перед собой. Будем рады, если данную задачу мы сможем решить вместе с вами, уважаемые читатели.

ХОЧУ ВСЕ ЗНАТЬ С АЛЕКСЕЕМ НОВАКОМ

Алексей Новак
соучредитель
АНО ДПО «ИТОР»



ЗАМЕТКА О ПОВЫШЕНИИ ЭНЕРГОПОТЕНЦИАЛА ЧЕЛОВЕКА

Мы продолжаем серию статей, посвящённых здоровью человека, самому важному ресурсу, позволяющему нам конструктивно думать, активно действовать, жить счастливо. Сегодня рассказ о простом и очень действенном методе – точечном массаже.

Начнём с различия принципов западной и восточной медицины, без осознания которых сложно понять и принять предлагаемую практику. Ведь инструмент – это всегда следствие той или иной философии.

- ◆ Западная медицина отличается рациональным, научным, материальным подходом. Восточная – является по сути метафизической философией. В ней ключевыми понятиями являются энергия и дух.
- ◆ Цель западной медицины – «ремонт» и переделка организма, поэтому такое распространение в ней получила хирургия, пересадка органов, косметология. Цель восточной медицины – максимально использовать естественное течение жизни, предупредить болезни, улучшить физическое развитие, сохранить активное долголетие. Хирургические вмешательства допустимы, когда ничто иное уже не помогает.
- ◆ Западная медицина аналитична. Со времён Галилея она рассматривает организм человека как набор органов, врачи подразделяются на разные специальности, и каждый лечит свою, отдельную часть. Восточная медицина – это всегда системный, целостный подход. Организм рассматривается врачом как единое целое, психика и тело тесно связаны друг с другом.
- ◆ Применяемые западными медиками препараты имеют узкий спектр действия, воздействуют на определённый орган или конкретный патогенный микроорганизм. Часто эти препараты являются синтетическими и имеют много негативных побочных действий. Восточное лечение направлено на приведение в порядок организма в целом. Лечебные препараты в основном природного происхождения и не имеют серьёзных побочных действий.
- ◆ Западная медицина лечит симптомы, искореняет следствие, а не причины болезней. Восточная медицина восстанавливает нарушенную гармонию. Ведь именно гармония является основой жизни, а ее утрата – это и есть болезнь. То есть западная медицина сконцентрирована на болезнях, а восточная – на их причинах и профилактике.
- ◆ В западной медицине врач является, по сути, механиком. Его основной целью является устранение появившейся проблемы. При этом от пациента мало что зависит. Основная черта западной цивилизации – полная беспомощность основной массы населения перед лицом заболеваний. В восточной медицине врач не только занимается лечением, он направляет пациента и оказывает ему помощь в том, чтобы он смог устранить болезнь самостоятельно.
- ◆ Чаще всего восточные методы лечения обходятся гораздо дешевле, чем западные. Потому что пациент может лечиться дома с помощью недорогих медикаментов, гимнастики, простых процедур.

А многие европейские врачи, по сути, агенты по продажам для корпораций, выпускающих лекарственные препараты и диагностические средства. Поэтому они не заинтересованы в выздоровлении своих пациентов.

Если подвести итог, то следует признать исключительные достижения западной медицины в экстренной медицинской помощи, особенно в деле реанимации тяжелобольных, и исключительные же преимущества восточных систем в аспектах профилактики причин заболеваний и в формировании подлинно здорового образа жизни.

Теперь постараюсь в двух абзацах изложить парадигму, которая лежит в основе акупунктуры. Человеческий организм – это энергетическая система, которая непрерывно взаимодействует с энергией окружающего мира. Если с энергетикой человека всё в порядке, она сбалансирована, то он здоров. Это нормальное состояние организма. Если баланс энергетических потоков нарушен, какому-то органу энергии не хватает, а где-то её избыток, то начинается болезнь.

Для того чтобы вернуть в организм равновесие, можно воздействовать на биологически активные точки, которых у человека свыше 800, и которые организованы в 12 потоков – меридианов. Перераспределяя между ними энергию, вы восстанавливаете энергетический баланс, устраняете причину заболевания и возвращаете человеку здоровье. Акупунктурное воздействие можно оказывать иглами, прижиганиями или пальцами. Последний, самый простой вариант, мы и рассмотрим.

Мой личный опыт применения точечного массажа начался в 1991 году, когда я прочитал в журнале «Студенческий меридиан» несколько публикаций Мак-Иов Риго (псевдоним – анаграмма от Игорь Акимов) «Болит? – Помогите себе сам».



Времена были сложные, даже за деньги купить нужные лекарства в аптеке было непросто, да и денег тех было у студента не очень много. А сама возможность за 2-3 дня самому вылечить горло, ОРЗ или снять головную или зубную боль, завораживала. Тем более что технология была очень простой. Находишь по схеме нужную точку на теле – по ощущениям определяешь её точную локализацию – крутишь указательным пальцем против часовой стрелки указанное время.

Самый верный показатель технологии – воспроизводимость результата. Проще говоря, я делал всё, как написано, и получал ровно то, что обещаю: боль уходила, температура снижалась, я выздоравливал. В общем, несколько раз попробовав на себе, я убедился в действенности метода. А в 1992 году у моего деда, который много лет страдал от болей в сердце, случился инфаркт. Месяц в больнице помог не особо, так как сердце по-прежнему болело. И тогда я рискнул применить программу-минимум от инфаркта уже на другом человеке. Ну, а что? Всего 4 точки, 15 минут и обещание «уже через неделю (самое позднее!) вы почувствуете себя другим человеком». Самое удивительное, что через неделю деду реально стало лучше, и от его скепсиса «чем бы внучок не тешился...» не осталось и следа. А потом был месяц второй программы «Восстанавливаем энергетику тела» и три месяца третьей – профилактической. Через 4 месяца, в возрасте 76 лет мой дед, перенёсший инфаркт, забыл про сердечные боли, а дискомфорт в груди, который изредка возникал из-за нагрузки или «от нервов», за пару минут снимал, покалывая точку шао-чун на мизинце.

Я лев по гороскопу, а у них «слабое звено» – это сердце. И хотя в 28 лет у меня оно не болело, я решил, что профилактика – лучше лечения. Поэтому на следующий год я за 3 месяца проделал уже известный мне путь из трёх кардиологических программ на себе. Результат меня шокировал. Сердце, как и прежде, не болело, но частота сердечных сокращений (пульс покоя) сократилась с 60 ударов в минуту до 44. Так что мне теперь всегда приходится объяснять врачам, снимающим ЭКГ (медосмотр на водительские права я прохожу регулярно), отчего у меня «такая ужасная брадикардия». Для себя я объяснил этот феномен так – моё сердце стало работать на четверть эффективнее.

Я рассказал эту личную историю не для того, чтобы похвастаться или убедить вас в чём-то. Моё глубокое убеждение, что каждый человек – сам автор своего счастья или несчастья. Но вдруг вам или вашим близким эта информация поможет, ведь публикациям Мак-Иов Риго уже больше 30 лет, и про них многие просто не знают. А возможность навсегда избавиться от инфаркта, гастрита, радикулита и кучи других хронических заболеваний – дорогого стоит.

В завершение публикуем короткую (16-20 минут) и эффективную программу, которая позволит любому человеку за пару недель повысить свой энергетический потенциал.



Что такое энергопотенциал, можно прочитать, например, здесь

Вкратце скажу лишь следующее. Если вы...

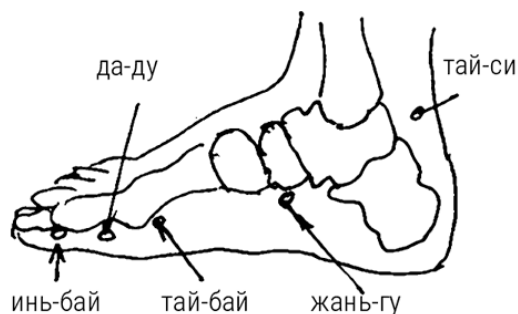
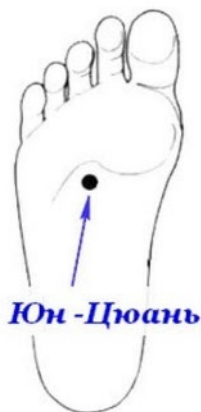
- горите желанием укрепить здоровье по-настоящему
- быть всегда в прекрасной форме и отличном расположении духа.
- стремитесь жить полноценной активной жизнью, то без высокого энергопотенциала это невозможно в принципе.

Программа состоит из 4 точек:

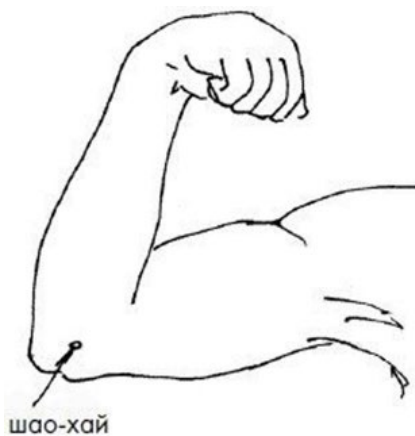
1. Тай Си (Кі 3). Расположена с внутренней стороны лодыжки, за выпирающей косточкой.

2. Юн Цюань (Кі 1). Находится в углублении в центре подошвы. Если поджать пальцы, то на стопе появится углубление между двумя буграми – именно там и локализуется юн-цюань.

3. Точка Жань Гу (Кі 2). Расположена на внутренней стороне стопы, в углублении впереди от нижнего края бугорка ладьевидной кости (см. рис.1).



4. Шао Хай (Нт 3). Найти ее можно, согнув локтевой сустав, в углублении, там, где заканчивается складка локтевого сгиба.



Работать попеременно на правой и левой ноге, а потом руке. На каждой точке по 2 – 3 минуты, вращая палец против часовой стрелки. Идеальный вариант – ваш палец крутится на месте как юла. Ощущение при воздействии – приятная боль.

Лёгкой вам руки!



Методическая школа

МЕТОДЫ И МЕТОДИКИ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ

Бизнес-тренер – сегодня это настолько многозадачная позиция, что разнообразие ее функций можно легко объединить в 4 ключевые роли. Они максимально комплексно описывают то, с чем приходится сталкиваться в работе специалисту T&D, а значит, и выстраивать свой план профессионального развития и выбор инструментов для реализации задач.

Тр **Тренер**
Обучение и развитие персонала

Ве **Ведущий**
Синхронное изменение больших групп

Фа **Фасилитатор**
Решение конкретной проблемы или задачи «здесь и сейчас»

На **Наставник**
Формирование и развитие реальной команды

Цель школы – прокачать тренерские компетенции, расширить функционал, пополнить профессиональный арсенал инструментов.

Задачи школы:

- Дать расширенные знания по 4-м базовым тренерским ролям.
- Дать современные и практичные инструменты.
- Поделиться экспертизой и профессиональным опытом (8 мастер-классов).
- Нетворкинг в профессиональной среде.

Только для тех, кто уже работает в профессии:

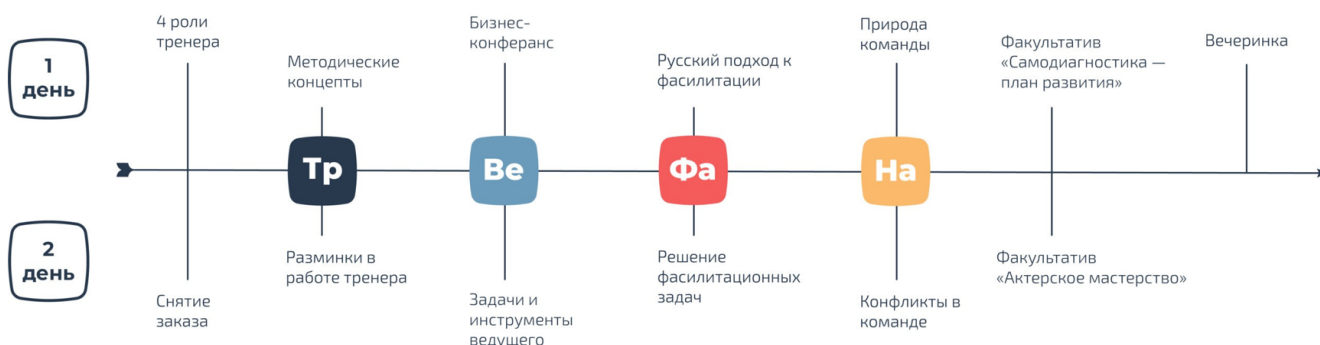
■ **Корпоративные тренеры**
Расширить свой функционал

■ **Сотрудники ВУЗов**
Сделать академическое обучение современным и интересным для молодежи

■ **Фрилансеры**
Повысить свою стоимость на рынке за счет освоения новых инструментов и технологий

■ **HR и T&D-специалисты**
Получить современные технологии и инструменты для работы с аудиторией/группой

Программа школы:

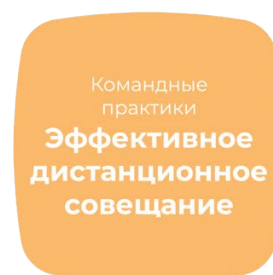
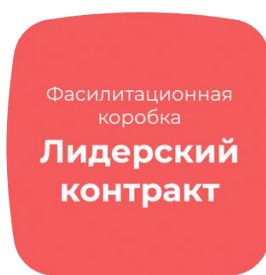
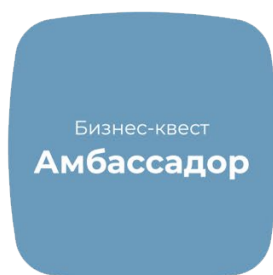
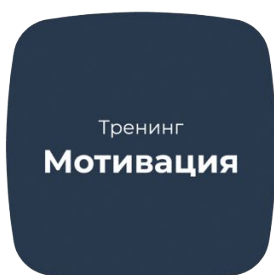


Что даст школа:

- Получить современные технологии и инструменты для работы с аудиторией/группой
- Прокачать свое профессиональное поведение в разных форматах
- Сформировать видение и вектор своего профессионального развития
- Расширить свой функционал
- Получить мощную и комплексную прокачку своих профессиональных навыков
- Сделать академическое обучение современным и интересным для молодежи
- Повысить свою стоимость на рынке за счет освоения новых инструментов и технологий
- Завести полезные знакомства
- Удостоверение государственного образца о повышении квалификации*
- Собственная видео-визитка

*Чтобы мы смогли вам выдать удостоверение о повышении квалификации государственного образца, у вас должно быть высшее профильное образование

Методические коробки:



Которые можно приобрести на школе по самым выгодным ценам!



**Узнать подробнее о школе,
задать нам вопросы или
оставить заявку на обучение
вы можете тут:**

Руслан Долженко
 Доктор экономических наук,
 профессор кафедры экономики
 труда и управления персоналом УрГЭУ



ГОРНОЗАВОДСКАЯ КУЛЬТУРА УРАЛА

Если Урал – хребет России, то его ценности – спинной мозг

Деятельность людей определяется в том числе системой ценностей, которых они придерживаются. Эти ценности формируются очень медленно, слабо меняются, зависят от национальных, региональных и отраслевых особенностей. В большинстве их действие на поведение и восприятие людей безусловно, очень устойчиво и слабо управляемо. Однако в случае учёта различных особенностей и грамотного управления людьми можно добиться повышения эффективности их работы. Урал как определённая территория страны обладает уникальной историей, разнообразным ландшафтом, важной ролью для экономики и промышленности, которая исконно занимала ключевое значение в регионе. Все это не могло не сформировать особую систему ценностей, присущую людям, живущим на Урале, которая может и должна учитываться при управлении персоналом для повышения эффективности труда работников. Воплощение представлений об уникальности территории рефреном проходит в ее характеристиках: Урал – хребет России, Урал – оплот горнозаводской цивилизации, Урал – перекрёсток цивилизаций.

Термин "Горнозаводская цивилизация" выведен Павлом Степановичем Богословским в 1927 году, под ней он понимал «масштабную систему расселения, структурно состоящую более чем из двухсот городов-заводов, являющуюся не просто промышленным экономическим районом, но и самобытным регионом, в котором все взаимосвязано и подчинено общей жизнедеятельности, сконцентрированной вокруг промышленных предприятий». Некоторые исследователи связывают контур горнозаводской цивилизации с рекой Чусо-

вая, по которой осуществлялись сплавы продукции заводов с помощью системы барж, управляемого повышения уровня реки и волны, поднимаемой за счёт спуска воды из заводов. Самая крутая книга по этой теме – это работа Алексея Иванова, уникального уральского писателя, «Горнозаводская цивилизация», да и вообще все его книги пронизаны этой темой, историей территории, уникальных ценностей. Его книги нужно читать всем. Сделайте это срочно, если вам повезло, и вы еще не успели, так как у вас есть возможность впервые познать красоту его текстов.

Урал как топоним (топоним – по Платону «место памяти, которое становится священным пространством») **включает в себя несколько регионов, которые исторически развивались вместе**, в разное время входили в разные агломерации, играют неоднородную роль в экономической жизни страны. Его формирование началось в 17 веке в ходе образования круга промышленных предприятий, объединённых не только собственниками, но и схожим ландшафтом, связанностью с экономикой страны.



Формированию горнозаводской цивилизации способствовали не столько заводы, сколько организация жизни народа в поселениях при них, их вовлечения в производственные и связанные процессы, цикличность деятельности (циклы добычи – производства – перемещения в центральные регионы страны). Все это приводило к объединению рудников, металлургических предприятий, логистических центров и цепочек поставок в единые горнозаводские округа. Со временем они стали играть важную роль не только в экономической жизни страны, но и жизни населения на местах, так как собственники заводов пытались оказывать влияние на политические процессы через интеграцию представителей заводов в административные центры управления регионом. В том или ином виде подобные процессы шли и на других территориях страны, однако нигде так масштабно и глубоко в силу того, что заводы изначально были градообразующими элементами жизни на Урале. Прошли века, сменились общественные формации, собственники, где-то изменился ландшафт, но базовые принципы работы подобных предприятий сохранились, а вместе с ними и ценности, лежащие в основе деятельности заводов, их руководителей, работников.

Если посмотреть на историю развития Урала, можно убедиться в том, что на этой территории последовательно возникали, развивались и исчезали технологии, формирующие жизнь людей: добыча соли и других полезных ископаемых, промышленность, металлургия и прочие. С каждым витком развития менялись не только производство, но и быт людей, а также их мышление и поведение.

О том, что культура влияет не только на поведение, но и на экономику, а также на те начинания, которые должны повысить её эффективность, подробно написал А.А. Аузан в своей работе «Культурные коды экономики». Умная, интересная книга, кстати. Обязательно прочитайте. Продолжая его логику, можно сделать вывод о том, что эта связь прослеживается и на уровне конкретной территории (региона).

Урал – уникальный регион. Трудный, ответственный, очень верный по отношению к тем, кто совпадает ценностями и поступками. Его история связана с очень «резкими» событиями, которые, с одной стороны, завязаны на ценности территории, с другой – не могли не повлиять на них:

1. **Формирование сети промышленных заводов – центров моногородов.** Ценность – служение предприятю и земле, на котором оно находится.

2. **Казнь семьи Николая Романова** и последующее раскаяние за совершенное в регионе злодеяние.

Ценность – неприятие импульсивных, скорых решений.

3. **Перевозка промышленных предприятий центральной части России** на Урале в ходе Второй мировой войны.

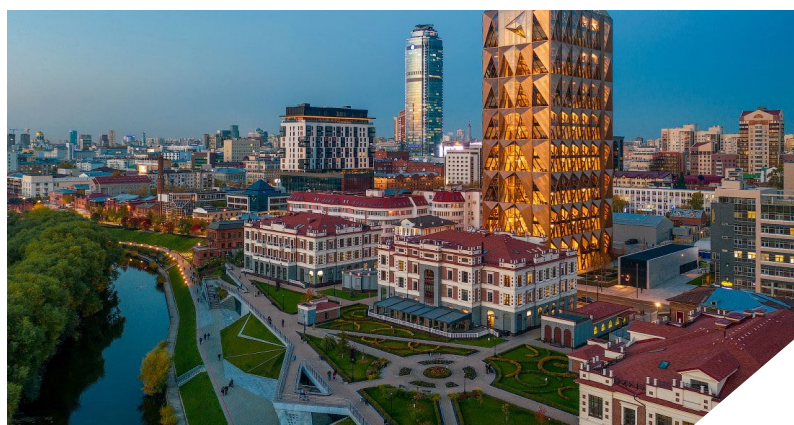
Ценность – безоговорочное следование намеченному плану, жертвенность собой в пользу существования страны.

4. **Специфический характер проживания 90-х** в процессе перехода к рыночной экономике.

Ценность – отсутствие границ в части придумывания и реализации начинаний по достижению поставленных целей.

5. **Митинг против строительства Храма.**

Ценность – консерватизм в принятии навязанных точек зрения, чёткое следование принятому курсу...



Этот список не исчерпывающий. Дело не в предпосылках событий. Дело в том, что ценности, лежащие в основе, в глубине определяют вектор жизни региона, его судьбу, все поворотные моменты «биографии».

Безусловно, базовый набор ценностей у жителей Урала, как и всей страны, примерно одинаков, возможны некоторые вариации, которые обусловлены возрастом, социально-экономическим положением семьи, личной историей человека и другими факторами. В случае с ценностями горнозаводской цивилизации, с первичной из них ценностью труда, их можно рассматривать как некоторый ориентир для формирования необходимого ценностного контура у молодых людей, которые находятся в самом начале профессионального пути.

А может и нет никакой уникальной горнозаводской идентичности населения уральских регионов? Любые основания для её возникновения были перемолоты историческими событиями, которые сменяли друг друга на протяжении последних веков. История Урала в этом случае может стать лишь поводом для акцентирования молодёжи на важных трудовых ориентациях эффективного труда, дисциплины, служения организации и территории, на которой живёшь. Легенда о горнозаводской цивилизации может стать поводом, обрамлением деятельности по формированию ценности эффективного труда у молодых людей. Молодежь должна знать, почему «жить на Урале», «учиться на Урале», «работать на Урале» – это круто.



Подобные легенды об уникальности топов много где есть. Плохо, что они не используются для управления персоналом местных предприятий, подчеркивания территориальной идентичности, повышения эффективности действующих и новых проектов. Мечтается, что не только по Уралу, но и Сибири, Дальнему Востоку, еще глубже – по отдельным регионам, городам, предприятиям, будут разработаны и внедрены новые бизнес-квесты, переданы их коробки (готовые методические решения) в местные школы, чтобы педагоги смогли донести до всех своих детей красоту места и ценностей людей, которые там живут.

Мы не удержались и задали вопросы Алексею Иванову про ключевые ценности горнозаводской цивилизации. **По мнению писателя**, «Идентичность – это иерархически организованная система ценностей, которая различается у людей, общностей, наций. Идентичность определяется иерархией ценностей и тем, какая из них признается главной».

В горнозаводской цивилизации ключевой ценностью является труд. Именно она определяла особенность идентичности людей, проживающих на Урале. Региональная идентичность формируется наиболее эффективным способом освоения территории. На Урале это – промышленность. Необходимо не формировать ценности, а создавать такую систему жизни и работы, в которой люди будут развиваться, воплощать свои ценности, а для этого, в первую очередь, нужно развивать региональную промышленность (экономику) и общественную жизнь. Эффективная экономика и богатая общественная жизнь сами сформируют у людей правильные ценности».

Виртуальная экскурсия на Северский трубный завод:



При написании статьи использовались следующие источники:
 1. Аuzан А.А. Культурные коды экономики. Как ценности влияют на конкуренцию, демократию и благосостояние народа. Москва: АСТ, 2023.
 2. Иванов А. В. Горнозаводская цивилизация. Москва: АСТ, 2014.

Степан Смирнов
исполнительный директор
АНО ДПО «ИТОР»



ПО МОТИВАМ МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЙ ШКОЛЫ

Зарисовка о том, как прошла флагманская школа института

Четвертая методологическая школа развития современных взрослых успешно прошла в период с января по апрель 2024 года!

Мы много рассказывали вам о том, что это за школа, почему она дает фундаментальную профессиональную «прокачку» в T&D, но если все же каким-то образом вы читаете про школу впервые – срочно открывайте первые два выпуска журнала «АУДИТОРИЯ» и впечатляйтесь!

Сегодня я предлагаю вам стремительно промчаться по пути, который мы прошли вместе с 29-ю участниками (а это рекорд!) четвертой школы.

Читайте все выпуски журнала
«АУДИТОРИЯ»



**Все формулировки написаны участниками школы. Орфографические и пунктуационные правки на стороне редактора журнала.*

Старт школы.

23 января

Тема 1 – Методология развития современных взрослых

Инсайты участников:

- ◆ Учить надо реальную команду, а не отдельного сотрудника.
- ◆ Развитие – это обучение, научение, воспитание.
- ◆ Не нужно соблазнять на обучение – нужно привлекать карьерными целями.
- ◆ Обучение и развитие должно быть связано со стратегией организации и глобальными трендами.
- ◆ Обучать и развивать нужно не человека, а команду.
- ◆ Обучение и развитие должно быть встроено в процесс операционной деятельности (развиваюсь в работе).
- ◆ Обучение без научения и воспитания не имеет особого смысла.

25 января

Тема 2 – Системный подход

Что удивило участников:

- ◆ Человек с садика привык, что его развивают в системе и принудительно. Поэтому покидая университет, обучаться самостоятельно он не может. Если человек выпадает из системы, то вернуть его в процесс развития сложно.
- ◆ T&D участвует на всем жизненном цикле сотрудника.
- ◆ Обучать всех выгоднее, чем учить талантов.
- ◆ T&D "рядом, но не вместе" с HR, и у каждого из них своя миссия.
- ◆ Для развития компании нужно собрать кросс-функциональную команду. Только так можно что-то изменить на системном уровне.

30 января

Тема 3 – Функция T&D как система

Открытия участников:

- ◆ Разработка любой подсистемы T&D требует глубокой осознанности и проработки.
- ◆ Корпоративный университет – это круто, надо делать!
- ◆ Бюрократия должна быть в T&D, в ней есть своя польза.
- ◆ Когда есть бизнес-процесс – есть результат, в противном случае – хаос.
- ◆ Очень интересной показалась система «вход – бизнес-процесс – выход – ОС». С ее помощью можно сразу понять, будет ли эффект от планируемого процесса.
- ◆ Даже выстроенная непрерывная система обучения еще не гарантия, а предпосылка для развития.
- ◆ Нужно реализовывать различные типы карьеры – горизонтальная, вертикальная и диагональная.
- ◆ Активности T&D нужно легитимизировать.
- ◆ Если у системы нет постоянного трафика, то будет система ради системы, а это очень дорого.
- ◆ Профессиональные сообщества – мастхэв (от англ. must have – обязательно иметь. – Прим. ред.).
- ◆ Прописанные бизнес-процессы T&D-функции легитимизируют ее активности в восприятии сотрудников. Стихийные активности вызывают сопротивление.

1 февраля

Тема 4 – Технологии системного подхода

Резюме участников:

- ◆ Команда – искусственная социальная система.
- ◆ Модели организационного поведения надо закреплять корпоративной культурой для новых людей в системе.
- ◆ Общий инсайт – это цепочка стратегирования.
- ◆ Стратегирование – это не акт, а процесс, и в него можно и нужно вносить корректировки.

6 февраля

Тема 5 – HR BP и Маркетинг T&D

Инсайты участников:

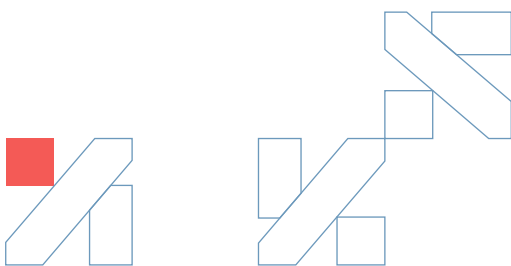
- ◆ Роли и задачи стейкхолдеров – пользователь, заказчик, инвестор, руководитель.
- ◆ Важно выстраивать коммуникационные задачи, кроме учебных.
- ◆ Сотрудник развивается, когда понимает, зачем ему это, поэтому нам, как T&D, нужно подчеркивать эффект для самого сотрудника от обучения.
- ◆ Обучение нужно «продавать» даже внутри компании, выделять время, продумывать, как это сделать.
- ◆ Про HR BP осознание, что это помощник бизнеса, он как клей среди составляющих бизнеса. Регулировщик на дороге.
- ◆ Технологии и логика маркетинга в T&D – это круто.
- ◆ HR BP соединяет интересы организации и возможности функций HR и T&D.

8 февраля

Тема 6 – Культурно-деятельностная парадигма

Вдохновения участников:

- ◆ Деятельность первична, культура вторична. Культуру можно изменить только через деятельность.
- ◆ Структура деятельности – и не задумываешься об этом.
- ◆ Личность формируется только благодаря деятельности, культура – это следствие этой деятельности.
- ◆ Очень хорошо отложилась разница между деятельностью и работой. Можно на некоторые свои процессы наложить и попробовать работу перевести в деятельность.



13 февраля Тема 7 – Ценностно-компетентностный подход

Что запомнилось участникам:

- ◆ Библиотека компетенций-👍
- ◆ Новое определение софт и хард скиллс.
- ◆ Технология "вытаскивания" компетенций (воркшоп, который вы провели). Побольше бы такой практики.
- ◆ Обучение и развитие – это конструктивное насилие :)
- ◆ Важно отличать ценности, личные качества и поведенческие индикаторы.

15 февраля Тема 8 – Парадигма развития людей

Резюме участников:

- ◆ Раскрытие тайны теста ПДК помогло вернуть самооценку.
- ◆ Три кита оценки человека – интеллект, воля, коммуникация.
- ◆ Оценка необходима всегда, так как позволяет выявить как критически опасных, так и потенциально высокоэффективных людей.
- ◆ Задумались о ценности оценки в деятельности.

20 февраля Тема 9 – Калькуляторы T&D

Польза для участников:

- ◆ Применять можно как обоснование выбора того или иного пути руководству.
- ◆ Отлично подойдет для расчета разных вариантов обучения, чтобы выбрать оптимальную стоимость и сохранить качество обучения.
- ◆ Прозрачность взаимоотношений с внутренним заказчиком, проще убедить в том или ином решении.
- ◆ Работа с калькулятором очень поможет в том, чтобы показать руководству и проверяющим службам реальную стоимость обучения и стоимости обучения на одного участника! Для планирования бюджета ОДНОЗНАЧНО подойдёт!
- ◆ Польза от калькулятора в учёте дополнительных затрат на проведение тренинга, а не только стоимость самого тренера. Также удобно рассчитать продолжительность тренинга в часах и распределение по количеству дней.
- ◆ Калькулятор помогает определить правильный метод обучения в один клик – очень круто!

27 февраля Тема 10 – Обучающие платформы

О чем задумались участники:

- ◆ Платформа – это, конечно, хорошо, но необходимо подходить к вопросу ее использования и с точки зрения методологии.
- ◆ В компаниях не понимают, для чего нужна платформа.
- ◆ У компаний ограниченное представление по возможностям платформы.
- ◆ Вести платформу по обучению, научению и воспитанию – ОЧЕНЬ ДОРОГО.
- ◆ Платформу нужно использовать как инструмент внутри системы обучения.
- ◆ У платформы есть разные способы применения, не только "залить курс-провести тест".

29 февраля Тема 11 – Разработка T&D-продуктов

Инсайты наших участников:

- ◆ Погружение в пентабазис, с помощью которого будем изучать и изобретать новое.
- ◆ Запомнился Пентабазис. И варианты его применения в работе и жизни.
- ◆ Проектная шизофрения – класс!
- ◆ У меня главный инсайт сегодня – это слом мозга от пентабазиса))
- ◆ Системный подход ко всему вообще поможет в целом с любой задачей.

5 марта

Тема 12 – Экономика T&D

Впечатления участников:

- ◆ Крутой инсайт для меня, что обучение – это научение решению задач.
- ◆ Понравилось, что сложная тема простым языком и о самом важном.
- ◆ Функция T&D может (а в идеале должна) зарабатывать.
- ◆ Важно следить за выручкой компании, в которой ты работаешь в T&D.
- ◆ Обучение не всегда напрямую коррелирует с прямыми финансовыми результатами компании.
- ◆ Закрепилась мысль, что функция T&D может и должна выходить за пределы своей компании.

А дальше – дипломные работы! Это всегда очень полезно и интересно, ведь участники тут же применяют полученные знания, чтобы проработать свой запрос. В этом году школа пополнилась следующими дипломами:

- ◆ Развитие системы кадрового резерва на ключевые управленческие позиции
- ◆ Методология системы обучения торговой сети
- ◆ Проектирование курса подготовки к международному экзамену по финансовому учёту
- ◆ Комплексный T&D-проект по трансформации отдела продаж
- ◆ Построение системы развития работников производственного комплекса
- ◆ Методы формирования команд в современных бизнес-организациях
- ◆ Построение системы мотивации сотрудников, работающей на операционную эффективность и стратегические цели организации
- ◆ Совмещение развития топ-менеджмента с написанием научной работы
- ◆ Создание методологии и единой концепции непрерывного развития людей в группе компаний

Любой ваш проект можно решить на методологической школе!

И в завершении школы участники подарили нам обратную связь. Честно признаемся – до мурашек, даже у брутально-мужской половины нашей команды:

- ◆ Школа запомнилась организацией самого процесса обучения, наполняемым современным и актуальным контентом, качественно превосходными тренерами. В целом, у меня скачок от 0 до 100500 😊
- ◆ Очень системный подход, количество информации и полезные домашние задания.
- ◆ Школа – это прекрасно выстроенный процесс обучения, спасибо за это!
- ◆ Объем и качество информации, профессионалы с экспертизой до небес, четкий график занятий, разные инструменты обучения!
- ◆ Новые и обновленные темы, насыщенные факультативы, разнообразие тренеров!
- ◆ Мне очень понравились люди. Как обучающие, так и обучающиеся 😊
- ◆ Самое классное – это то, что после школы я себя чувствую профессионалом, который знает, что делать, как делать, и почему.
- ◆ Главное впечатление – это совершенно оригинальный взгляд на обучение взрослых, сформулированный в качестве самостоятельного, авторского подхода. Очень радостно осознавать, что наша российская школа имеет свое звучание. Искренние поздравления!
- ◆ Совершенно новый взгляд на функцию T&D, прекрасно выстроенный курс, дедлайны с ДЗ максимально держали в тонусе 😊 классная и отзывчивая команда профессионалов, спасибо вам! Это было мое первое обучение в ИТОР и точно не последнее!
- ◆ Так жалко, что мы всё (

Если и вы хотите начать думать, как методолог, получить огромное количество профессиональных инсайтов, зарядиться энергией и яркими эмоциями, вступить в методологическое сообщество – ждем вас на следующей методологической школе!



Оставляйте заявки, и мы с вами обязательно свяжемся!

Александра Медведева
бизнес-тренер,
ведущий, методист АНО ДПО «ИТОР»



ШУТКИ ЕСТЬ? А ЕСЛИ ПРИДУМАЕМ?

Есть ли у вас любимый анекдот для тренингов? Или шутка для деловой игры? Может, целый комический сторителлинг для фасилитации или наставничества? Уверены, что есть: наша профессия обязывает иметь в запасе несколько «разряжающих» и привлекающих внимание острот. При этом любимый анекдот может подойти далеко не каждой аудитории: приходится импровизировать, придумывать смешные вставки на ходу, а это получается не всегда.

Как известно, лучшая импровизация – заранее подготовленная, именно поэтому мы предлагаем свою авторскую методику создания шуток, которую вы сможете применять на мероприятиях любого типа: от совещаний до работы с многочисленной аудиторией.

Прием №1. Буквальное понимание фразы

Идея состоит в том, что вы внимательно задумываетесь над смыслом слова, устойчивого выражения или предложения. Возьмем, к примеру, «органы власти». Осознав смысл и суть этого выражения, постройте шутку именно на нем:

«Для спасения жизни оппозиционера срочно требуется донор органов власти».
«У органов власти наблюдается цирроз судебной системы».

Другой пример – в голову запало слово «фундаментальный». Фундаментальный – фундамент – подвал:

«А я лично не считаю, что подростков надо вытаскивать из подвалов. Может, они там решают фундаментальные проблемы человечества?»

Или вы увидели объявление юридической конторы «Возврат прав» (таких сейчас полно). В голову пришла фраза «права человека»:

«Возврат прав человека. Быстро, недорого, выезд на место. Amnesty International».

Прием №2. Созвучие

Возьмите слово, внутри которого звучит другое слово, отличное по смыслу. К примеру, «удачное» от слова «удача», но внутри звучит слово «дача», не имеющее ничего общего с удачей. Шутка строится путем присоединения второй части к «звучанию»:

«Неудачные шутки лучше рассказывать в пригороде».

«Наблюдательные люди немного голубые...» (наБЛЮдательный, blue в переводе с англ. яз. – голубой)

Прием №3. Работа с шаблоном

Присоединение к шаблону

Возьмите устойчивое выражение, к примеру, «Одна голова – хорошо, а две – лучше». Шаблон не меняется, но меняется содержимое одной из частей:

«Одна голова – хорошо, а две больше выпьют».

Разрыв шаблона

То же самое, но на этот раз шаблон разрывается. То есть, когда вы говорите: «Одна голова – хорошо», то смысл шутки еще не ясен, но понятно, какая она будет по формату. Шутку можно усилить, если шаблон полностью разорвать:

«Одна голова – хорошо, ... а шо плохого в том, чтоб быть евреем?»

«Одна голова – хорошо. И сиамские близнецы это знают лучше других».

Прием №4. Выявление внутреннего противоречия

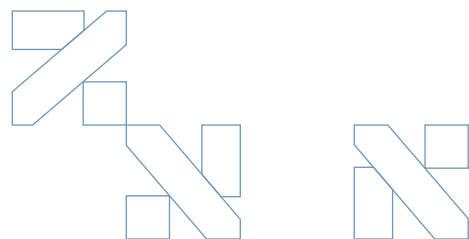
Некоторые термины содержат внутреннее противоречие. Например, «солнцезащитные очки» в буквальном смысле означает, что очки защищают солнце. На самом деле они защищают глаза от солнца. На этом противоречии можно построить шутку:

«Купил солнцезащитные очки. Оказались бракованными. Не, глазам стало лучше. Но Солнце по-прежнему в опасности».

Прием №5. Замена на синонимы

Слова заменяются на синонимы, но с юмористическим эффектом:

«Учитель труда, между прочим, это гуру молотка и стамески».



Прием №6. Игра слов

Техника строится на том, что у одного и того же слова есть много разных значений. Выстраивается предложение, в котором слово имеет определенный смысл, а потом смысл этого же слова изменяется второй частью шутки:

«Штирлиц стрелял вслепую. Слепая упала».

Прием №7. Самоцитирование (Self-Referential)

Суть – шутка опирается на саму себя:

«У хорошей шутки всегда неожиданный...».

«Есть одно замечательное крылатое выражение...вылетело из головы».

Прием №8. Абсурдистский юмор

Неопишем. Могли бы привести пример, но смысл?

Практика.

Попробуйте обыграть такие выражения, как «дошкольное образование», «коммунальные услуги», «золотая осень», «Умного учить – только портить», «Дети – цветы жизни», «Посторонним вход воспрещен». Или рассмотрите ваш корпоративный сленг: те фразы, которые чаще всего встречаются при коммуникации в вашей компании.

Кроме того, для подготовки к мероприятию с незнакомой вам группой есть смысл заранее уточнить не только особенности поведения участников, их взаимоотношения и уровень подготовки по теме, но и те фразы, которые они с радостью используют в корпоративной среде. Так вы сможете «поймать одну волну» и зарекомендовать себя как настоящего профессионала.

Если вы работаете в команде, особенно удаленной, то практику этих приемов можно вынести на разминки перед коллективной работой: это не только позволит «размять мозги», но и повысит настроение, настроит коллег на позитивный лад.

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!

- ◆ Студия графического дизайна Pro100gram
- ◆ HR-сообщество «Как делать»
- ◆ T&D Центр Марата Манасяна

PRO100°GRAM

Стасенко Ирина
руководитель студии
графического дизайна Pro100gram



«Хороший продукт и так найдет своего покупателя» - распространенное заблуждение, которое разоблачает непонимание важности брендинга.

В своей работе мы часто сталкиваемся с таким устаревшим производственным мышлением предпринимателей, которое заключается в том, что основной акцент сосредоточен на функциональных характеристиках продукта/услуги: качество, экспертиза, удобство, индивидуальная упаковка, натуральность и пр. В то время как сегодня практически невозможно конкурировать на этом уровне: функциональные характеристики быстро копируют другие производители, и уникальное предложение перестает быть уникальным.

В итоге все производители позиционируют свой продукт одинаково: качественный товар, разумная цена, высокая экспертиза, натуральные ингредиенты и прочее, - и остается конкурировать на уровне цены. Только ценовая конкуренция – это тоже путь в никуда, так как снижать цены постоянно невозможно. Минимальная наценка делает бизнес уязвимым, чтобы сделать цену ниже, приходится снижать качество продукта/услуги, у компании остается мало средств для инвестиции в совершенствование продукта/услуги и развитие бизнеса в целом, и, как результат, она уходит с рынка.

Хороший продукт не найдет своего покупателя: он утонет в океане аналогичной продукции. В настоящих условиях перепроизводства борьба за покупателя перешла из области товаров/услуг в эмоциональную область.

Конкурируют не продукты/услуги, конкурируют бренды:

- какой бренд выглядит визуально привлекательнее,
- какой статус он транслирует,
- соответствуют ли ценности бренда ценностям покупателя,
- какая торговая марка вызывает больше доверия,
- какой образ человека в глазах окружающих транслирует бренд, когда он его покупает, использует и так далее.



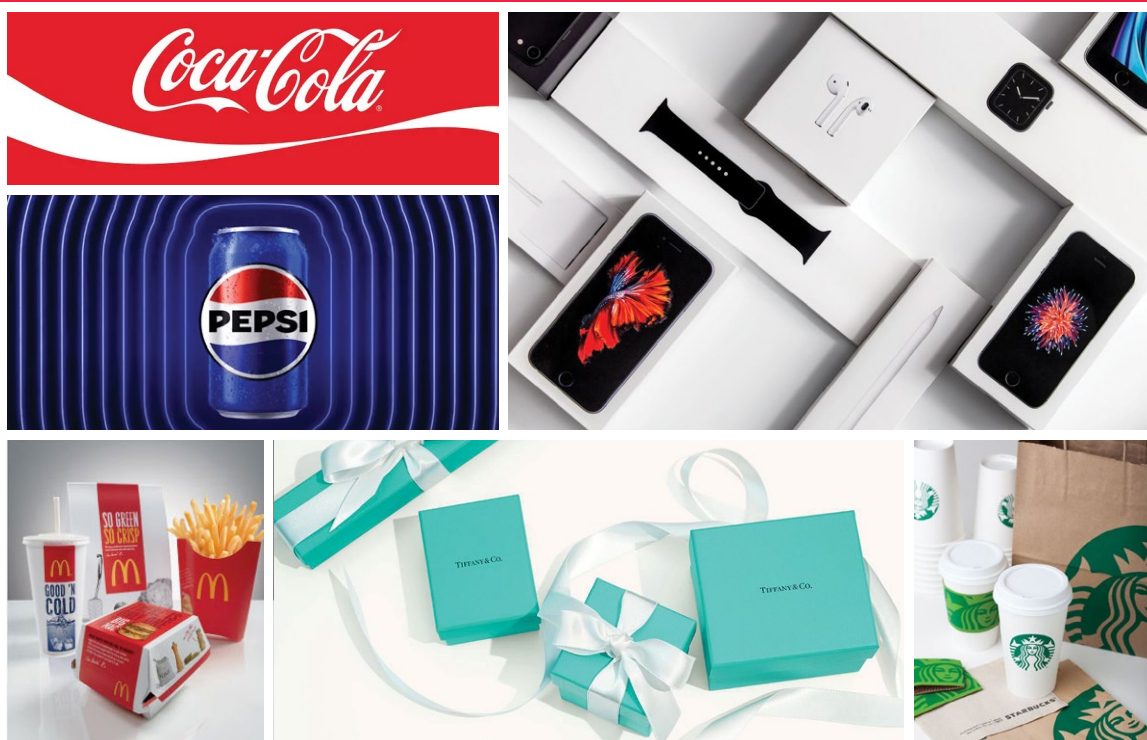
На этом поле каждый бренд наращивает символический, нематериальный капитал, который определяет силу торговой марки.

Люди мыслят брендами, покупают бренды и мечтают о них. Мы выбираем не кроссовки, а Nike, не мебель, а IKEA, не смартфон, а Apple. Бренды становятся единственным связующим звеном между потребителями и компанией, **а важность брендинга играет ключевую роль для бизнеса в преодолении конкуренции** и позволяет предпринимателям завоевывать потребителей.

Бренд (от англ. brand - клеймо) – это комплекс представлений, мнений, ассоциаций, эмоций, целостных характеристик продукта либо услуги, который отличает товар/услугу одного продавца от товара/услуги других продавцов.

Визуальная айдентика бренда (от англ. identity – идентичность) – это совокупность визуальных элементов (логотип, фирменная графика, шрифты, цвета, стиль), которые формируют образ и восприятие бренда, помогают установить эмоциональную связь, узнаваемость, дифференциацию, а также способствует успешному позиционированию бренда на рынке.

Одна из значимых частей в трудоёмком процессе создания бренда – это создание **визуальной идентичности (айдентики)** торговой марки, её уникального образа. Вспомним популярные бренды - Coca-Cola, Tiffany, MacDonalд's, Apple, Starbucks – все они имеют настолько узнаваемый образ, что даже без логотипа и указания названия компании мы точно узнаем, чей это продукт.



Наша дизайнерская задача именно в этом и состоит – **создать визуальную индивидуальность бренда**. Рассказать с помощью графических средств о характере торговой марки и её преимуществах, максимально отстроить её от конкурентов, эмоционально «зацепить» покупателей, увеличить узнаваемость бренда и, как результат, его стоимость.

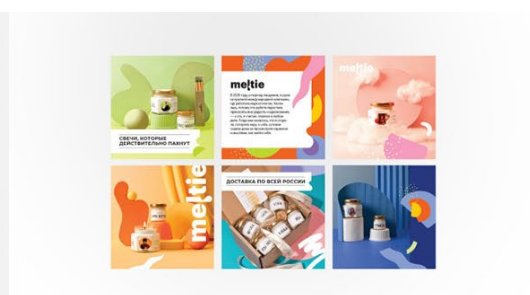
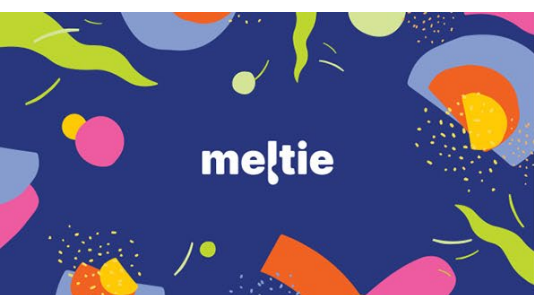
Основные составляющие визуальной айдентики:

- логотип: фирменный/торговый знак
- типографика: фирменный шрифт (шрифты), особенности его использования, принципы верстки
- фирменный цвет, палитра цветов
- фирменная графика: графические элементы, паттерны, иконки для сайта и прочее, а также принципы их использования
- фирменный персонаж/ маскот
- стилистическое решение



Все эти составляющие размещаются на носителях (фирменном бланке, визитной карточке, вывеске, баннере, стенде, упаковке, униформе, фирменном транспорте, корпоративных сувенирах) и составляют **единую дизайн-систему**, которая обеспечивает целостный образ бренда.

Наша студия графического дизайна «PRO100GRAM» ежедневно решает задачи по созданию индивидуальности для брендов малого и среднего бизнеса.



Мы ищем вместе с нашими заказчиками оптимальное решение, исходя из потребностей бизнеса и бюджета. Решать задачи разной сложности – от стандартных разработок дизайна визитной карточки до сложных дизайн-концепций продуктовых линеек – нам позволяет уверенный бэкграунд в профессии:

- высшее художественное и рекламное образование,
- 20-летний опыт работы в сфере графического дизайна,
- опыт сотрудничества в рамках рекламных агентств с такими клиентами как BMW, Skoda, BelSwissBank, БТА Банк, Nestle, BeeBar, Bacardi, Volvo, Renault, Сколково, Онега и др.
- опыт работы в гейм-индустрии (Word of Tanks).

За 7 лет существования нашей студии мы реализовали более 250 успешных проектов в сфере айдентики и брендинга. Многие клиенты становятся постоянными, и это самая высокая оценка нашей работы. Один из таких клиентов, сотрудничеством с которым мы гордимся, – это Институт Технологий Обучения и Развития (ИТОР). Логотип, фирменный стиль и дизайн журнала, который вы держите в руках, - работа нашей студии графического дизайна «PRO100GRAM».



PRO100GRAM



С нашими компетенциями и работами более подробно можно ознакомиться здесь



Александра Лысенко
Управляющий партнер
HR-сообщества «Как делать»



Ольга Анохина
Управляющий партнер
HR-сообщества «Как делать»

Как меняется роль HR в 2024 году — важные фокусы в работе

Мы привыкаем жить и работать в новом мире, где «чёрные лебеди» прилетают всё чаще, а планировать даже на несколько недель вперёд получается всё реже. Разумеется, турбулентность, суровые реалии рынка труда и технологические ограничения накладывают свой отпечаток на положение дел в российском бизнесе и, как следствие, на HR-стратегию. Какие навыки нужны современному эйчару? Как балансировать между бизнесом и людьми? Как стать агентом изменений и помочь трансформации компании? Разбираемся с HRD, HR-экспертами и CEO.

Ответить на эти и другие вопросы, затронутые в этой статье, помогли спикеры Глобального HR-форума — их цитаты и идеи взяты из докладов на форуме Персонал Экспо в Москве. Новый HR-сезон организаторы Персонал Экспо — HR-сообщество «Как делать» — откроют 9–10 апреля в Санкт-Петербурге: более 2 500 HR-лидеров, 140 экспертов в деловой программе, 8 конференц-залов с разными HR-активностями и свыше 100 компаний-провайдеров с готовыми решениями под разные HR-задачи на одной площадке Глобального HR-форума. Подробности и регистрация:



Стратегический партнёр бизнеса

Во многих продвинутых компаниях сегодня существует явный тренд на позиционирование HR-функции как главного партнёра бизнеса. Бизнесу сегодня нужны не исполнители, а стратеги, интеграторы и команда быстрого реагирования в одном лице. Топ-менеджмент заинтересован в доказательном HR, именно поэтому задача специалистов по управлению персоналом — показать результаты сделанного, копнуть глубже, кинуть дальше, побежать быстрее конкурентов.

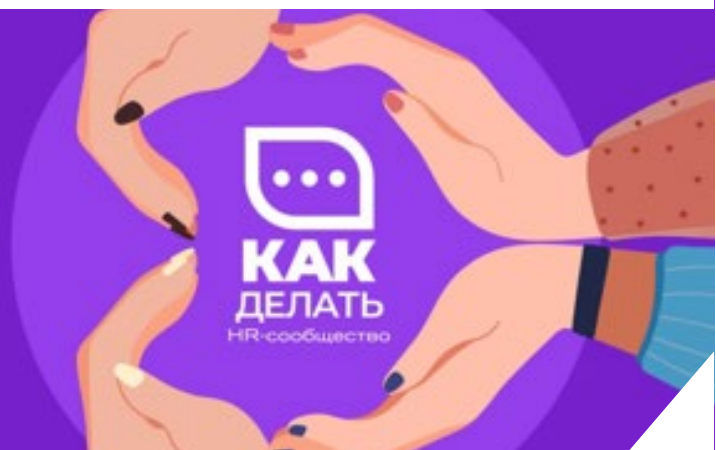
Анна Львова, заместитель генерального директора по работе с персоналом ООО «Севергрупп»

«HR должен говорить на языке цифр», — звучит абстрактно. Мы, например, приходим к бизнесу и приводим 15-20 разных метрик, которые мы наблюдаем: текучесть, вовлеченность персонала, результаты exit-ов, причины отказа кандидатов, аналитику по тайным кандидатам. И это более убедительно, чем слёзы эйчара: «Вакансия в работе 223 дня — ничего не могу сделать!».

Разумеется, даже в нынешние непростые времена не все управленцы готовы слушать, но стучаться к топ-менеджменту и линейным руководителям, рассказывать им, что происходит на рынке труда, анализировать и приводить цифры по ситуации в компании, активно следить за тем, что делают конкуренты и не отставать, — точно стоит, чтобы не остаться без людей, а потом и без бизнеса.



ОБЪЕДИНЯЕМ HR ВСЕЙ СТРАНЫ!



Люди и изменения

Те стратегии, подходы, инструменты, которые работали несколько лет назад, больше не приносят желаемых результатов. Универсальных рецептов, как сделать так, чтобы всё было хорошо, увы, не существует. В итоге HR становится главным агентом изменений не только внутри своей команды, но и в компании, потому что бизнес-процессы приходится «перепрошивать», учитывая реалии внешней среды и запросы бизнеса. Звучит хорошо, но на деле сотрудники нередко сопротивляются нововведениям и не поддерживают перемены. Почему так происходит?

Мы забываем о законе сохранения энергии, который существует в природе. Всякий раз, когда мы убеждаем кого-то отказываться от старых привычек, взглядов и предпочтений в пользу новых, есть большая вероятность столкнуться с сопротивлением, а всё потому, что мозг — наш самый энергоёмкий орган, для него естественно использовать старые шаблоны и экономить ресурсы организма.

Александр Прохоров, кандидат экономических наук, доцент Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, автор бестселлера «Русская модель управления»

«В компаниях происходит инфляция поощрений и запрет наказаний. Главный пряник для сотрудников сегодня, помимо зарплаты, — их капитализация на рынке труда: “Сколько будут стоить мои навыки и компетенции, если проработаю в компании 2-3 года”. Задача HR — упаковать каждую роль, должность таким образом, чтобы “продать” её кандидату».

Не стоит забывать и о тех изменениях, которые должны затрагивать HR-процессы. В частности — подбор. Одна часть всего этого — автоматизация, чтобы увеличивать скорость и эффективность операций. Вторая — преодоление стереотипов и работа с нанимающими менеджерами (твёрдое «нет» эйджизму, работа с соискателями с инвалидностью, подростками, «полосатыми воротничками» и другими новыми целевыми аудиториями кандидатов). Из этой темы вытекает следующая — найм, оценка и развитие персонала на основании навыков — skill-based.

Skill-based подход

Подобный подход означает, что любую компанию можно представить в виде конструктора, детали в котором даже не люди, а задачи, которые они выполняют. При ближайшем рассмотрении в «коробке» с большей вероятностью каких-то элементов окажется в избытке, а чего-то точно будет не хватать. Разобраться, чего именно недостаёт, а потом придумать, как именно, с помощью каких инструментов этому быстро и качественно научить конкретного сотрудника, — ответственность T&D-менеджера.

Когда уже всё разложено «по полочкам», на помощь приходит task-based ассессмент — оценка по ролям/задачам. В идеальной вселенной уже на входе человека в компанию HR должен понимать, получится ли «натаскать» его до нужного уровня, если новичок пока не дотягивает, и насколько быстро он может «вырасти» в конкретной организации.

Камилла Мантаева, директор по консалтингу, руководитель направления «Центр оценки» ЭКОПСИ

«Главное отличие от оценки по компетенциям в том, что здесь мы оцениваем человека по уровню эффективности решения типовых для его должности задач, а не по свойствам личности, необходимым для успешного выполнения работы.

Роль — совокупность связанных между собой задач, относящихся к определённой области или цели деятельности. Когда руководитель или эксперт решает эту совокупность задач, преследуя эти цели, он выполняет роль. Возьмём роль эксперта-наблюдателя. Какие задачи он выполняет? Проведение интервью, наблюдение, написание отчётов, предоставление обратной связи. Внутри этого легко понять, как человека развивать, что у него «западает», а что работает идеально. Никто не говорит, что оценку по компетенциям нужно забыть. Иногда и правда важно понять «про человека», в фокусе внимания не должность, а его качества — это про идеологию HiPo. Но роли прямее, точнее и быстрее помогают ответить на главный вопрос: справится ли конкретный человек на этой конкретной должности или нет».

Работа с ролями, а не с компетенциями, позволяет сразу увидеть результат — насколько успешно сотрудник делает свою основную работу. Плюс научить человека исполнять роль проще и быстрее, чем развивать компетенции.

Человекоцентричность

Человекоцентричность — ещё одна история, которая должна быть на повестке у любого HRD и топ-менеджера. Эйчары учатся «оцифровывать» работу каждого сотрудника и фокусироваться на повышении эффективности его труда, благодаря созданию бережной, развивающей и мотивирующей среды в компании.

Станислав Логунов, председатель Совета директоров АО «МегаМейд»

«Внутри компании нужно создавать среду, где будут, во-первых, счастливые клиенты, во-вторых, счастливые сотрудники. У нас работают 400 человек, и генеральный директор всегда спрашивает прямо: «Где те люди, которые должны создавать ценности для других? В мире 8 миллиардов человек, из них мне нужно всего 400!» Так что если из этого разговора получается, что для всех в компании просто нужно «создавать особую среду», то нет!»

Ни для кого не секрет, что запросы соискателей за последние три года резко изменились. Ещё во время пандемии многие люди пересмотрели своё отношение к работе, сменили ориентиры и ценности. Это напрямую сказывается на HR-стратегии. По опросу Работа.ру, **41% компаний работают над развитием бренда работодателя, каждая третья развивает систему рекомендаций, 16% предлагают сотрудникам гибкий формат работы и удалёнку.** И стоит обратить внимание на ещё одну важную цифру как приметку времени: в два раза выросло число работодателей, которые увеличили, разнообразили, расширили или вообще начали предлагать социальный пакет. Всё это — ответы на вызовы нового времени. С другой стороны, большинство развитых компаний идут в **сторону повышения производительности труда.** Это можно сделать только одним способом — погрузившись во все бизнес-процессы. А это значит измерять, анализировать и оптимизировать не только процессы в HR, но и в других подразделениях. Кто-то может сказать, что это не работа HR. Но вряд ли три года назад кто-то мог предположить, что HR станет главной опорой людей и бизнеса. А ведь стали. **Обсудим на Персонал Экспо в Петербурге 9–10 апреля? Уверены, нам будет о чём поговорить с экспертами!**

ГЛОБАЛЬНЫЙ HR-ФОРУМ
ПЕРСОНАЛ ЭКСПО ВСТРЕЧАЕМ HR-ВЕДУ В ПЕТЕРБУРГЕ

2 500+ HR-ЛИДЕРОВ

9-10 АПРЕЛЯ 2024 ГОДА

КАК ДЕЛАТЬ HR-МЕНЕДЖМЕНТ

HRnet.ru Connecting HRs



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР МАРАТА МАНАСЯНА

О центре

Разные времена рождали различные потребности в развитии.

В далекие 90-е годы, когда в стране только начиналась бизнес-активность, зарабатывались первые крупные капиталы, мы ничего не знали о том, как правильно строить компании, нанимать сотрудников. Мы были равными друг перед другом – равнонезнающими, неумеющими. Мы учились на практике, сразу, без всякой теории.

В 2007 году в качестве учебного центра при консалтинговой компании был создан Центр T&D для обучения сотрудников – ведь тогда, как, впрочем, и сейчас, на рынке сложно было найти готовых специалистов.

Как и теперь, нужно было выбирать людей из наименее непригодных, а дальше – превращать их в специалистов.

С 2007 года мы выпустили больше 5 500 человек в области управления сделками, коммерческого управления недвижимостью, инвестиционного анализа и принятия взвешенных инвестиционных решений.

Компания развивалась, из консалтинговой постепенно стала управляющей, а дальше – девелоперской. Девелопмент недвижимости – сложная деятельность, требующая развития большого количества разнородных компетенций. Девелопмент – это проектирование и строительство, концептуальная разработка, требующая креативного мышления, это управление коммерческими отношениями с контрагентами, тендеры и конкурсы, контроль качества, финансирование и бюджетирование, инвестиционная деятельность и множество смежных процессов. **Специалистов и профессионалов в этой области не готовили и не готовят – их нужно выращивать самостоятельно.**

За это время центр прогрессировал из классического учебного центра, где основным инструментом развития человека был учебный курс, в полноценного внешнего провайдера T&D услуг для рынка недвижимости, предпринимательства и корпоративного управления.

Изменились и **развивающие активности центра.**

Теперь это **полноценные, часто иммерсивные развивающие программы и активности.**



Основной компонент, один из краеугольных камней в процессе развития – мышление. **Мы стараемся развивать способы мышления**, обогащать участников знакомством с различием точек зрения на предметы и, тем самым, **позволять им вырабатывать решения**, учитывающие большое количество различных интересов и факторов.

Мы любим иммерсивное развитие, то есть максимально приближенное к реальности. Например, **практикум «Переговоры в условиях недоверия и конфликта»** представляет собой настоящий театр, где люди в процессе обучения готовят, а затем проживают переговорный процесс в заданных условиях. Здесь развитие происходит через других людей, через наблюдение себя и других в переговорных ситуациях, через обратную связь.

Мы используем и академические методы, приземляя их на практику. **Программы по принятию инвестиционных решений** базируются на классической инвестиционной и финансовой математике, также приземленной на практику и многолетний опыт.

Программы по управлению недвижимостью и сделками предполагали разработку новых, ранее не существовавших профессий. И это отдельное большое удовольствие – нам очень повезло, что мы смогли столкнуться с такой бизнес-необходимостью и получили опыт создания и реализации данных программ.

Затем пришла пора **формирования предпринимательского мышления, обучения и развития руководителей среднего и высшего звена**. В принципе, любой девелопер, управляющий недвижимостью или управляющий сделками, – это предприниматель, руководитель, которому нужно решать массу разнородных задач для успеха проекта и, кроме того, делать это в составе кросс-функциональных команд, в условиях, где распределенное лидерство, критическое мышление и операционная эффективность с одной стороны и стратегическое, финансовое, системное мышление с другой стороны являются обязательными компетенциями для достижения целей проекта.

Отсюда стало развиваться **направление обучения и развития руководителей высшего и среднего звена**, подготовки кросс-функциональных команд, что в дальнейшем привело к полноценным проектам по разработке стратегии развития компаний и сопровождению команд топ-менеджеров на их пути к достижению стратегических целей.

Нам нравится проектировать новые активности и решать нестандартные задачи – стандартных задач почти никогда не бывает. Характер деятельности девелопера предполагает, что каждый отдельный проект при общей схожести процессов сильно отличается от остальных. Каждый раз решение приходится «отшивать» заново. И нам нравится передавать людям принципы такого мышления, подхода к решениям задач, а также – самим проектировать и воплощать в жизнь разные проекты развития людей и организаций.



Когда через семь или десять лет нам встречаются наши выпускники или корпоративные заказчики, мы видим произошедший рост, узнаем, что во многом на скорость и качество развития повлияли одна или две программы, или корпоративное обучение, пройденные когда-то давно, но заложившие базу, основу для качественных изменений. Человек развивается только в деятельности. Порой проще искусственно создавать безопасную среду для того, чтобы люди и организации могли совершать ошибки, не приводящие к реальным потерям, но позволяющие ошибаться, видеть последствия своих выборов, изменять собственные подходы, установки, привычки. Мы стараемся подходить к обучению и развитию именно так.



Сегодня в центре 3 открытые программы.

«Брокеридж коммерческой недвижимости». Программа для развития специалистов и профессионалов в операциях с коммерческой недвижимостью – в аренде, продаже, инвестиционных сделках. Программа существует уже 17 лет и ежегодно выпускает на рынок от 150 до 200 новых специалистов по управлению сделками, профессиональному осуществлению операций с недвижимостью, построению отделов аренды и продаж девелоперских и управляющих компаний.

«Принятие инвестиционных решений». Программа для инвесторов и инвестиционных аналитиков, профессионалов инвестиционного рынка. Программе 10 лет, ежегодно она выпускает 120-200 человек. На программе мы учим инвестиционному и финансовому мышлению, развиваем взвешенное принятие решений о выборе активов для размещения инвестиционных средств, как собственных, так и сторонних инвесторов.

Иммерсивный практикум «Переговоры» и его вариант – «Переговоры в недоверии и конфликте». Иммерсивная эмуляция коммуникационных процессов переговоров. Здесь мы даем людям возможность изучить поведение свое и других посредством практического взаимодействия друг с другом. Этой программе 14 лет, каждый год она выпускает около 300 человек. Программа показывает каждому участнику собственные зоны роста, принятые поведенческие паттерны, позволяет корректировать существующие и осваивать новые переговорные практики, учиться готовить и проводить переговоры индивидуально и с командой.

Выпускники программ трудятся в «ПИКе» и «Самолете», «Malltech» и «Мега», X5 Retail Group и «Магните», «Газпромбанке» и «ВТБ», «Промсвязьнедвижимости» и «Ташире», «Melon Fashion Group» и «Глория Джинс», а также во многих региональных компаниях.

Расписание открытых программ центра можно посмотреть на сайте центра. Там же можно связаться с нами, если у вас есть запрос на проведение программы в корпоративном формате или запрос на разработку и проведение комплексного T&D-проекта или проекта по развитию команд среднего и высшего менеджмента.



ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ЦЕНТР
МАРАТА МАНАСЯНА



Сайт T&D Центра Марата Манасяна:

ПОДПИСКА НА ЖУРНАЛ «АУДИТОРИЯ»

РАСКАЗЫВАЕМ 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;
- ◆ Научные статьи, посвященные разнообразным феноменам и аспектам современного обучения и научения, бизнеса и управления;
- ◆ 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.

