

ДМИТРИЙ АГАЛЬЦОВ

Принципы Самадхи в компании



Книга - тренинг

12+

Дмитрий Владимирович Агальцов

Принципы Самадхи в компании. Книга-тренинг

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=67640480

SelfPub; 2024

ISBN 978-5-532-91169-7

Аннотация

Книга поможет провести анализ текущего состояние вашей компании и вас в компании, осознать причинно-следственные связи происходящего, прояснить смысл тех или иных негативных проявлений. Также книга позволит Вам с полной ответственностью выбрать свою модель поведения в компании и стили лидерства для лучших преобразований себя и компании. Универсальные принципы мышления, которые позволяют построить в компании культуру сотрудничества, создать условия для раскрытия потенциала сотрудников, повысить лояльность и вовлеченность персонала, а также повысить результаты компании. При этом косвенными, но важными бонусами для компании будут: сокращение текучки кадров и больничных листов, повысится имидж компании на рынке труда, сотрудники станут счастливее.

Содержание

Предисловие	4
Об авторе	12
Благодарности	18
Глава 1. Взаимосвязь принципов	21
Глава 2. Принцип – ОСОЗНАННОСТЬ	25
Конец ознакомительного фрагмента.	53

Дмитрий Агальцов

Принципы Самадхи в компании. Книга-тренинг

Предисловие

В этой книге – тренинге мы поговорим о человеке: сотруднике, руководителе и о компании (организации), в которой эти сотрудники трудятся; об условиях, которые компания создает для своих сотрудников, чтобы раскрыть их потенциал и достичь своих целей.

Почему Самадхи? И что это?

Это про гармонию человека и гармонию компании (и в компании). Это про движение навстречу друг другу. Человек движется навстречу к себе и навстречу компании, а компания движется навстречу своим сотрудникам, создавая условия для того, чтобы цели компании достигались гармонично и эффективно.

Мой опыт в компаниях ритейла, который составляет суммарно более 20 лет, показывает, что деятельности в гармонии часто не хватает сотрудникам компании. Не хватает внутреннего навыка человека – быть в гармонии с собой, когда трудишься в сложных корпоративных условиях многоза-

дачности и стресса. Всё это приводит к негативным последствиям, как для сотрудника, так и для организации. Каждая сторона если и достигает своих целей, то затрачивает на это дополнительные ресурсы (сотрудник берёт в займы у своего здоровья, а компания оплачивает неэффективность своих сотрудников).

Для отдельного сотрудника, в первую очередь, нужно войти в гармонию с собой. «Гармония с собой» – вдумайтесь в это словосочетание! Т. е. есть кто-то, кто должен войти в гармонию с собой. Как правило, когда говорят об этом всегда обращают взор внутрь, т. е. есть внешнее и есть внутреннее проявление человека. И, как раз, между этими проявлениями необходимо развить гармонию, несмотря на их разнообразные стороны.

Каждый человек есть индивидуальность со своим внутренним потенциалом и опытом. И задача каждого, чтобы его внешняя жизнь была в гармонии с внутренними потребностями. Необходимость развития своего внутреннего (духовного) и внешнего (профессионального, деятельного), есть одна из жизненных задач человека. Но, как правило, потенциал сотрудников в компании раскрывается не в полной мере.

По оценкам Маркуса Бакингема, социолог, учёный, автор множества бестселлеров, консультант и бизнес-тренер, который долгое время работал в Институте Гэллапа (там проводились исследования на предмет удовлетворенности сотруд-

никами своей работой) сделал выводы, что 8 из 10 сотрудников не довольны своей работой.

Можно сделать вывод, что в полной мере потенциал сотрудников в компаниях раскрывается всего лишь на 20 % (чисто математически)!? Понято, что такой расчет некорректен, т. к. сотрудники, будучи недовольными, всё равно выполняют свой функционал. Думаю, процентов 20–30 (плюсом) в общую результативность компании можно было бы добавить, если бы сотрудники были удовлетворены своей деятельностью и смогли раскрыть себя в компании.

Мало кто задумывается об уровне счастья сотрудников, а это также немаловажный показатель, который напрямую влияет на общий результат компании. А ведь довольный сотрудник – это ещё и лояльный сотрудник, который окажет позитивное влияние на имидж компании на рынке и ещё принесёт ей массу различных косвенных плюсов.

Именно, состояние осознанной гармонии между внутренним и внешним, снятие многих противоречий между ними – в нашем случае я называю санскритским словом «самадхи». Из этого состояния можно добиться полного раскрытия потенциала сотрудника. Конечно, при условии, что сотрудник находится на своем месте; ему интересно этим заниматься; он развивается; условия, в которых он трудится, его удовлетворяют; за это он получает нормальные деньги и т.д.

Самадхи в моей интерпретации это ещё и единство сотрудника с компанией. Единство – как внутреннее состоя-

ние одновременного отождествления и ответственности сотрудника за компанию, в которой он развивается и счастлив. Создавая условия для раскрытия потенциала сотрудников, можно говорить о компании, движущейся в сторону единства с сотрудниками.

Компания же также должна быть целостной и гармоничной. Сотрудничество должно в полной мере отражать понимание win-win-win (выиграл я – выиграла компания – выиграла клиенты и общество). Сотрудничество – должно быть корпоративной целью на уровне культуры. И, в т.ч., поэтому эта книга является базовой основой для построения корпоративной культуры – сотрудничества, на уровне ценностей компании.

Самадхи также подразумевает спокойствие ума, отсутствие негативных переживаний. В условиях организации это полная концентрация на выполнении своих задач. А это значит – в компании необходимо создавать условия для эффективной работы, минимизировав стрессовые ситуации. Если и возникают конфликты, то они должны носить конструктивный характер и завершаться удовлетворением потребностей всех сторон. При этом сотрудникам необходимо активно развивать свой эмоциональный интеллект, т. к. надежда на то, что им никто не будет мешать работать – будет умирать каждый день (это при условии, если к самадхи в компании стремится только сотрудник).

Из выше сказанного понятно – чтобы создать условия са-

мадхи в компании, необходимо движением навстречу: сотрудника и компании. И на стыке этого, на основе общих ценностей, строить эффективный и результативный бизнес.

Почему я пишу про ПРИНЦИПЫ?

Принципы можно заложить в основу поведения человека, что и будет влиять на все дальнейшие решения, какими бы сложными они ни были. Этот пример хорошо был раскрыт в учениях Стивена Кови, американский консультант по вопросам руководства, управления жизнью, преподаватель и консультант по организационному управлению. Когда-то я прочитал его книгу «7 навыков высокоэффективных людей» и осознал всю ценность такого подхода.

Правила не работают, если нет принципов, с одной стороны. А с другой стороны – работают те правила, которые не противоречат принципам и ценностям человека. Принципы направляют, но не ограничивают свободу выбора – это очень ценно, т.к. человек по своей натуре желает осознавать, что он сам принимает решения в своей жизни. Необходим симбиоз между принципами и ценностями человека/компании. Либо принципы должны быть настолько универсальны, чтобы подходили для всех и для любых жизненных ситуаций.

Согласитесь, если в человеке будут заложены высоконравственные принципы, то ему смело можно сказать: «иди и делай всё, что хочешь». Т.е. вы можете не переживать за него, что он угодит в нехорошую компанию или будет инициатором какого-либо преступления. Так и в моей книге – тре-

нинге, я хочу донести до вас то, что при определенной настройке в человеке и компании, будет работать всегда, принося пользу человеку, компании и обществу.

В книге мы будем говорить о пяти универсальных принципах: **ОСОЗНАННОСТИ, СМЫСЛА, ОТВЕТСТВЕННОСТИ, СЛУЖЕНИЯ, ИГРЫ**. Раскроем их с точки зрения компании и сотрудника, их ценностей, текущего состояния и причинно-следственной связи между тем, что есть и тем, почему оно так случилось. Также пройдем по цепочке создания ценности в компаниях ритейла (где я вёл основную деятельность), хотя каждый может по аналогии транслировать идеи книги на свои отрасли и сферы деятельности.

Вы сами оцените перспективы своей компании и себя в компании. Есть условия, в которых Вы как-то мыслите, как-то действуете. Принципы позволят мыслить и действовать рациональнее и эффективнее. Вы примите решение – как вам дальше жить (надеюсь, сделаете план мероприятий), понимая, к чему приведет текущая ситуация, если вы оставите всё, как есть. Также осознаете то, зачем вообще вы начали этот бизнес или работаете в этом бизнесе, и по каким правилам следует вам играть, чтобы не оказаться за бортом жизни (без любви, без здоровья, без благополучия). Данные принципы помогают продолжать поиск лучшего, ставить новые цели и находить правильные решения, а это всегда важно для бизнеса.

Я сам, будучи сотрудником компании, наделал много

ошибок и теперь с понимаем того, почему это произошло, хочу, чтобы кому-то было многим легче, а компании стали более ответственны по отношению к своим сотрудникам и клиентам.

В книге я делюсь: своим опытом; знаниями от признанных мировых консультантов и тренеров по менеджменту, психологов, коучей; знаниями из Священных писаний, которые сопряжены с кодами Природы. И так как мой опыт трудовой деятельности связан с компаниями ритейла (розничные сети или поставщиками в эти сети), то здесь я буду делиться примерами из сферы ритейла.

Мне искренне хотелось, чтобы сотрудники и компании в целом – были счастливы, принося пользу клиентам, обществу, стране и миру.

Эта книга ещё и тренинг, здесь я даю возможность размышлять и заполнять формы своими ситуациями и делать выводы, которые помогут вам и компаниям измениться к лучшему. «Воду лить» не хочу, постараюсь лаконично давать материал и только в том объеме, который точно будете применять на практике (его должно хватить для позитивных изменений, как в компании, так и на личностном уровне каждого сотрудника). Книга небольшая ещё и потому, что понимаю загруженность людей бизнеса, поэтому для Вас – ёмко, лаконично, не отнимая много времени. Возможно, в последствии для каждого принципа напишу отдельную книгу, чтобы более подробно разобрать их. Но обычно во вре-

мя тренинга всплывают как общие, так и частные проблемы, которые необходимо решать индивидуально, применительно к отдельному сотруднику и отдельной компании.

Об авторе

Родился 09.01.1975г.

Личная миссия:

Служить и помогать людям, компаниям, обществу достигать целей гармонично и экологично.

Личная профессиональная стратегия:

1. Для компаний: через коучинг, консультирование и обучение – помощь в создании необходимых условий для раскрытия потенциала сотрудников и повышение результативности компании.

2. Для отдельного человека: помогать раскрывать его сильные стороны.

Личные ценности:

1. Любовь и справедливость.

Но справедливость в понятии – целесообразность и закономерность. Т.е. если человек попадает в определенные негативные ситуации, то значит он должен их пройти, отработать – это целесообразные действия, предъявляемые со стороны Вселенной. Это закономерно, т.к. действия этого же человека, совершенные ранее, в виде мыслей, слов, поступков, привели его в эту ситуацию. Т.е. он когда-то сделал такой, осознанный или не очень, выбор.

Личные принципы:

Я применяю пять основных принципов для любых дей-

ствий, которые и описаны в этой книге:

1. Осознанность.
2. Смысл.
3. Ответственность.
4. Служение.
5. Игра.

На основе этих принципов можно выстраивать любые другие принципы и модели поведения. Это помогает осознанно действовать, понимая в каких условиях находишься.

Девиз:

Быть счастливым в текущем моменте.

Нет другого момента у нас, только этот. Поэтому надо в нём и быть счастливым, несмотря ни на что.

Образование:

1997 г. – МСХА им. Тимирязева (ныне РГАУ). Ученый агроном.

2006 г. – АНХ при Правительстве РФ (Российско-немецкая высшая школа управления). MBA (мастер делового администрирования, экономика и управление предприятием).

Дополнительное образование:

2017 г. – Психолог (общая психология). 2018 г. – Коуч (стандарт ICF). 2019 г. – Мастер спиральной динамики. 2019 г. – Wingwave коуч. 2020 г. – Agile коуч.

Опыт:

Более 20 лет опыта в сфере бизнеса (ритейл FMCG); прошел путь от помощника менеджера до коммерческо-

го директора; был координатором бизнес-процессов компании по стандартам менеджмента качества ISO 9001. Работал в розничных сетях: «Российские семена» (Москва), 1998–2000гг; «Перекрёсток» (Москва), 2000–2004гг; «Пятерочка» (Москва), 2005г.; «Карусель» (Москва), 2006–2007гг; «Лента» (Санкт-Петербург), 2007–2013гг; «Монетка» (Екатеринбург), 2014г. и 2015г.; «Окей» (Москва), 2015г.; «Самбери» (Хабаровск), 2016–2017гг; «Амбар», "SPAR Дальний Восток" (Хабаровск), 2021–2022гг.

2020–2021гг член общественной организации "Деловая Россия", Санкт-Петербургское отделение.

С 2018 года провожу коучинг и консультирование по вопросам: эффективные методы преодоления стресса; управление изменениями в ритейле; управление лояльностью и вовлеченностью персонала; раскрытие сильных сторон личности; создание условий в компаниях для результативной работы и раскрытие потенциала сотрудников; внедрение ценностей в корпоративную культуру компании.

Моя история

На протяжении 20 лет, пройдя путь от помощника менеджера до коммерческого директора в крупных розничных сетях РФ, я анализировал ситуацию внутри компаний на предмет человеческих отношений и какую цену платит компания за свой финансовый результат.

Практически все компании в гонке за результатом забы-

вают о гармоничных отношениях между людьми. Создавая корпоративные культуры, мало кто следует ценностям компании, как внутри, так и вне компании. Текучка кадров и обратная связь на рынке труда оставляет желать лучшего.

Я встречал очень много талантливых сотрудников, которые не смогли себя реализовать в профессии из-за своих внутренних барьеров в коммуникациях и неспособности быть гибкими под изменчивость бизнес – среды, а также из-за условий, созданных в компании руководителями и собственниками.

Когда я пошел обучаться на MBA мне казалось, что это позволит достичь хороших результатов в управлении. Это, действительно, помогло быть более эффективным с точки зрения видения процессов, анализа ресурсов и нахождения инструментов, но это мало влияло на общие внутри корпоративные отношения. Я чувствовал, что результаты компании могут быть выше, если каким-то образом выстроить правильные взаимоотношения в коллективе (как со стороны руководителей, так и со стороны сотрудников).

Тогда я стал изучать психологию и коучинг, что позволило прийти к выводу, что гармоничные и высокоэффективные отношения как на межличностном бытовом уровне, так и внутри компании реальны (без ущерба для финансовых показателей деятельности). Важно правильно расставить акценты в управлении, научиться управлять своими эмоциями и поведением. Это должно было привести к синергии в

организации, что правильным образом скажется на качестве жизни как организации, так и сотрудников. Ведь истинный смысл деятельности организации – удовлетворять потребности людей, как внутри (сотрудников), так и снаружи (клиентов). Но и этого было недостаточно.

Мы принимаем решения и совершаем действия в жизни благодаря нашим ценностям и условиям жизни, а они могут быть разными у сотрудников компании. Поэтому во взаимоотношениях важно находить общие интересы и концентрироваться на этом. Но как это сделать, если разница в ценностных уровнях велика, особенно в вертикально интегрированных компаниях. Я стал изучать интегральный подход (Спиральная динамика) и различные методики по управлению изменениям, которые способны создать синергию в компаниях, улучшить отношения и привести к успеху, а главное повысить уровень счастья сотрудников.

В процессе изменений сотрудники испытывают стресс, который способен, как стимулировать концентрацию человека, так и привести к негативным последствиям. Поэтому я стал изучать Wingwave – коучинг для быстрой проработки стрессовых факторов на глубинном уровне.

Очень важна правильная настройка запускаемых изменений, которая позволит экологично проходить этапы изменений и не позволит скатиться компании обратно. И здесь я стал искать методики, которые бы позволили эффективно внедрять изменения в компании. Поиск методик натолкнул

меня на Agile коучинг, я прошёл 4-х месячные курсы и изучил гибкие методы управления проектами.

"Весь этот арсенал теперь позволяет мне комплексно оценивать ситуацию в компании, планировать изменения, проводить и поддерживать их" – я так думал, но столкнулся с реальностью при внедрении изменений в компании. Практически 100 % влияние на изменения в компании имеет вера и модель поведения руководителя, а также раскрытие сильных сторон сотрудников.

Сейчас (при внедрении изменений), я прежде всего концентрировано работаю с мышлением и поведение руководителей и развитием сильных сторон личности (как руководителей, так и сотрудников). Поэтому я сначала внедряю принципы, влияющие на мышление и поведение – это и создает условие для позитивных изменений.

Далее, выстроив мероприятия в правильной последовательности, направленной на удовлетворение потребностей компании и развитие лояльности персонала, а также применив уже известные методики по управлению изменениями, я добиваюсь оптимальных результатов. Компания при этом получает не только решение локальных задач, но и становится целостной и более эффективной.

Благодарности

Перед тем как Вы продолжите чтение, хочу выразить отдельные благодарности! Вы можете их пропустить, но я не могу без этого!

И так первые Благодарности своей семье! Прежде всего Благодарность своей супруге – Виктории, моему вдохновителю и человеку, который никогда не даёт скучать, которая «пилила» меня (года 3-и точно), что мне пора написать книгу. Моя супруга – мой соратник и защитник (даже от невидимого «врага») ☺!

Благодарности сыну Вениамину, для которого мне хочется быть достойным примером!

Отдельные Благодарности моим родителям, а также старшей и младшей Родне (некоторых уже нет на этой Земле):

- маме, пожелания которой я храню в своем ежедневнике, и когда бывает сложно в жизни, вспоминаю, и это придаёт мне силы!
- папе, который с детства приучал меня думать и всесторонне оценивать дела и ситуацию (к сожалению, не всегда я прислушивался к этому, но позже понимал, что он был прав)!
- любимой тёще и тестю, за их советы и мудрость!
- моим родным и близким бабушкам и дедушкам, которые воспитывали меня!

- дядям, тётям, братьям и сестрам!

Все вы сильно влияли на меня, и я стал таким, каким, видимо, должен был стать.

Благодарю всем друзьям, товарищам, знакомым, коллегам за то, что проводили вместе прекрасные минуты жизни, вместе учились жить и таким образом формировали опыт и мировоззрение!

Благодарю тем, кто «ставил палки в колеса», я стал крепче!

Благодарю всем бывшим работодателям и партнёрам за тот опыт, который я приобрёл, сотрудничая с Вами!

Благодарю учителям по коучингу и психологии, я стал много осознаннее и, возможно, такой книги не было бы (я не дошёл бы до этого).

Благодарю своим клиентам и ученикам, которым был полезен и которые являются моими учителями тоже!

Благодарю тем, кто помогал в сложных ситуациях финансово и советом (кто помогал, тот знает, а я всех помню)!

Благодарю всем, кто не вошёл в этот перечень, но так или иначе влиял на мою жизнь!

Простите меня те, кого обидел ненароком, и с кем не совпали ожидания на мой жизненный путь; те, кого не смог сделать счастливыми (ошибочно считал, что могу)! Но путь у каждого свой и каждый счастлив по-своему!

И, конечно, особые благодарности Богу, т. к. являюсь верующим человеком и знаю, что вся наша земная жизнь – это

путь, который уготован нам Свыше, и насколько качественно мы его пройдем, будет зависеть наша жизнь после этой земной жизни!

На протяжении всей моей жизни Бог единственная личность, которая всегда была и остаётся рядом, и оказывает поддержку! И это тот, кто будет всегда рядом и дальше!

Приятного и полезного чтения!

Дмитрий Агальцов.

С Богом!

Глава 1. Взаимосвязь принципов

Принципы, раскрывающиеся в этой книге, работают взаимосвязанно между собой, дополняя и усиливая каждый себя. Это основа Вашего мировоззрения и ментальная основа успешной компании. Принципы, заложенные в основу поведения, должны создать благоприятные условия в компании, в которой сотрудникам захочется жить, творить и достигать её целей, через раскрытие своего потенциала.

Закономерный вопрос – кто из действующих успешных компаний в полной мере использует эти принципы? Ответ – думаю, что каждая компания (в той или иной степени), которая существует долгое время на рынке. Кто же их не применяет, тем отведен недолгий срок жизни.

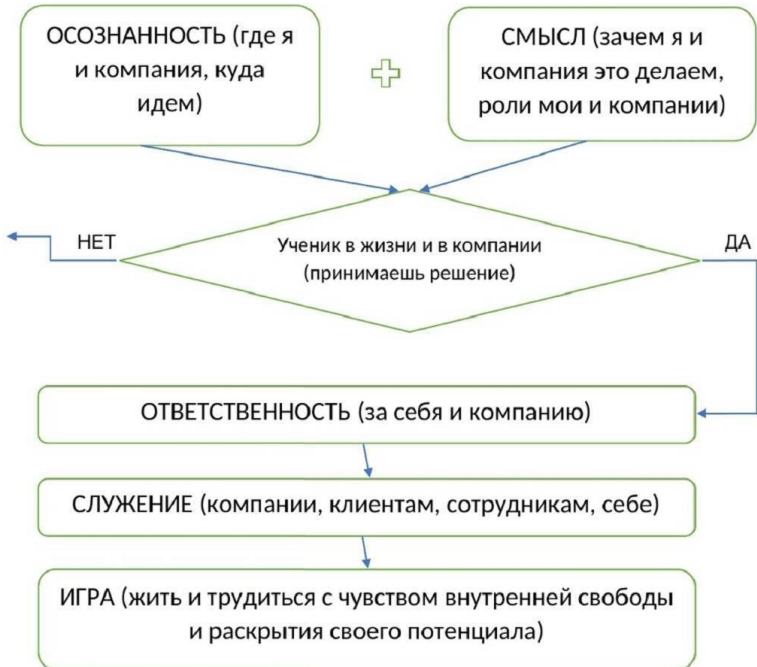
Но в полной мере применять данные принципы должны, прежде всего, сотрудники, т.к. совокупное мышление сотрудников компании = ментальному уровню всей компании = уровню проблем компании и степени корпоративного стресса.

Как «нельзя быть немножко беременной», так и нельзя частично использовать какой-либо принцип в жизни. Если вы говорите, что у вас есть принцип «говорить правду», но иногда чуть-чуть привираете или приукрашиваете что-то, то у вас нет этого принципа. Т.е. если уж начали применять какой-то принцип, то следуете ему всегда.

Я строю свою теорию и практику взаимодействия в компаниях на основе универсальных принципов, которые уже заложены в потенциал человека и не противоречат его природе. Человек родился на этой Земле и сам является частью этой природы. Нельзя не считаться с потребностями Земли и её конами (изначальная истина, в соответствии с которой следует жить). Но надо учитывать, что также человек наделен свободой выбора. Поэтому принципы, которыми я хочу поделиться с вами, универсальны и требуют в большей степени всестороннего анализа ситуации и трезвого ответственного решения, как действовать дальше.

Каждый человек стремится к спокойствию. Добиваясь целей, исполняя желания, любые стремления получить что-то – в конечном итоге приводят к временному удовлетворению своих внутренних потребностей. При этом человек чувствует внутреннюю радость, гармонию и спокойствие – собственно, к радости, гармонии и спокойствию мы и стремимся всю свою жизнь.

Графическая взаимосвязь между принципами, ведущая к гармонии сотрудников, созданию условий в компании для раскрытия потенциала сотрудников и повышения своей результативности следующая:



Рассмотрим схему.

Первый принцип – **ОСОЗНАННОСТЬ** – это понимание в какой компании вы находитесь, куда она идет, какие последствия могут быть.

На **ОСОЗНАННОСТЬ** всегда накладывается **СМЫСЛ** – это второй принцип. Это усиление первого принципа и понимание – зачем я в этой компании, куда я иду, как развиваюсь, какой вклад я вношу в деятельность компании.

Посредством тесного переплетения этих принципов Вы можете сделать правильные выводы и принять решение – что делать дальше.

Если Вы принимаете решение, что Вам по пути с этой компанией, либо Вы собственник или СЕО и хотите вывести компанию на новый уровень, то Вы обязательно встаете в позицию Ученика и применяете третий принцип – ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Ответственность за то, что было сделано и что собираетесь сделать.

Если принимаете решение идти по гармоничному пути, то следует выбрать принцип – СЛУЖЕНИЯ и одноименную модель поведения (служения себе, клиентам, компании – удовлетворять их потребности, своей жизнью творить жизнь других).

Если же не хотите так жить, то это ваш выбор, вы выходите из самадхи и играете по правилам, которые устанавливаете не только вы.

Качество передвижения в этой жизни определяется принципом – ИГРА, который безусловно включает в себя и все предыдущие принципы, т. к. ОСОЗНАННОСТЬ, СМЫСЛ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ и СЛУЖЕНИЕ необходимые составляющие любых гармоничных действий.

Чтобы подробно понять, как принципы работают в компании, читайте дальше.

Глава 2. Принцип – ОСОЗНАННОСТЬ

Если Вы занимаетесь трудовой деятельностью или управляете компанией по инерции, в т.ч. даже если что-то планируете, но мало, что меняется в компании, либо ситуация ухудшается, то нарушен первый принцип – ОСОЗНАННОСТЬ.

Осознанность в моей интерпретации – это понимание того, что происходит с компанией и понимание того, что происходит с сотрудниками (в т.ч. если оценка происходит от первого лица, то – что происходит со мной).

Иногда сложно понять, как всесторонне оценить компанию, не знаешь с чего начать. Чаще всего оценка идет по финансовому результату, изменениям показателей этого и прошлого года. Также можно провести оценку удовлетворенности работой подразделений через внутри корпоративный опрос сотрудников. Но это всё равно не целостный подход, т. к. оценка ведется по ограниченному кол-ву вопросов, не охватывающих все уровни развития компании. А «дьявол кроется в мелочах», тех, на которые обычно не обращают особого внимания.

Также в компаниях бытует мнение – что толку от различных опросов никакого, т. к. изменений в последствии не

происходит, даже несмотря на то, что после опросов кто-то включит проблематику в оперативные планы.

Но даже в ответственных компаниях, которые по результатам исследований проводят мероприятия, не всегда удастся что-то поменять в лучшую сторону. Разрешение проблем необходимо проводить определенным образом, об этом чуть позже. Сначала проводим исследование по определенной методике.

Схема исследования для понимания текущего состояния компании

1. Исследование ценностных уровней компании по принципу Спиральной Динамики

Основоположники Спиральной Динамики: Клер Грейвз, американский психолог, доктор психологии, профессор, является основоположником теории уровней развития человеческих биопсихосоциальных систем и Дон Бек, геополитический советник, социопсихолог, бизнес-консультант и один из создателей концепции спиральной динамики.

Книги по Спиральной динамике я прочитал в 2018–2019 гг. А в 2019 г прошёл персональное обучение по Спиральной динамике у Анатолия Баляева (психолог, бизнес-тренер, автор и создатель первого российского целевого интернет-ресурса, посвященного Спиральной Динамике, редактор и переводчик книги "Спиральная Динамика").

За основу анализа я взял теорию и практику Спиральной

Динамики и дополнил ценностные уровни своими аббревиатурами и некоторыми смыслами (исходя из своего опыта работы в компаниях ритейла).

См. картинку ценностных уровней по Спиральной Динамике (взял её из интернета. <https://vseonauke.com/1679560762883836579/o-teorii-spiralnoj-dinamiki-postroennoj-na-issledovaniyah-amerikanskogo-psihologa-klera-grejvza/>).

Изучите её. Далее, в чек – листе я распишу в виде вопросов – что исследуем на каждом уровне компании.



Я несколько трансформировал названия уровней по Спиральной динамике, применительно к компаниям. Уровни Существования я разделил на уровни ЗДОРОВЬЯ и ПРОФЕССИОНАЛИЗМА, а уровень Бытия я назвал уровнем ИНТЕЛЛЕКТА. И потом в каждом уровне выделил подуровни, назвав их иначе, чем как в Спиральной динамике – по цвету (см. чек-листы ниже).

Уровень ЗДОРОВЬЯ я разделил на следующие подуровни:

1. Подуровень БЕЗОПАСНОСТИ (выживания).
2. Подуровень ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ (взаимоотношений).
3. Подуровень ВЛАСТИ (эгоцентризма).

Уровень ПРОФЕССИОНАЛИЗМА я разделил на следующие подуровни:

4. Подуровень ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ (порядок и мораль).
5. Подуровень ДОСТИЖЕНИЯ (мотивация, развитие, улучшение).

Уровень ИТЕЛЛЕКТА я разделил на следующие подуровни:

6. Подуровень СОТРУДНИЧЕСТВО (экология, культура, win-win).
7. Подуровень ИНТЕГРАЦИИ (объединение, открытость).

8. Подуровень ЦЕЛОСТНОСТИ (гармония).

Если обратили внимание, то я применяю сквозную нумерацию подуровней с 1-го до 8-го. Это умышленно, чтобы оставить порядок, согласно Спиральной динамике.

Внёс в таблицу, добавил вопросы, характерные для каждого уровня/подуровня, и получился чек-лист, который я предлагаю вам позже заполнить для своей компании. Я умышленно разбиваю общий чек-лист для того, чтобы в процессе чтения вы могли изучить тему подробнее. Но когда чек-лист будет заполняться в компании, то лучше, если он будет общим, чтобы видеть картину целиком. Некоторые вопросы преимущественно для компаний розничной торговли FMCG, но по смыслу можно подставить аналогичные из отрасли, где представлена ваша компания.

Коротко расшифрую, что находится на каждом уровне развития компании и что исследуем при оценке ценностных уровней развития компании.

На 1-ом подуровне БЕЗОПАСНОСТИ мы исследуем физическую безопасность для бизнеса (т.е. при нарушении этого бизнес могут закрыть или это будет постоянной помехой в оперативной деятельности): соблюдение норм законодательства ведения бизнеса; правила документооборота, договорные отношений с сотрудниками и клиентами; наличие и исправность оборудования/машин; соблюдение противопожарных норм; бытовые условия; инфраструктура для конкретного бизнеса; правила эксплуатации и техники безопас-

ности и т.п.

Также здесь мы исследуем и стратегическую безопасность для бизнеса (т.е. наш бизнес соответствует тому, что мы о себе думаем и говорим): формат нашего магазина и текущее позиционирование соответствует выбранной стратегии; магазины удобно расположены; для покупателя – всё ли комфортно согласно нашему позиционированию; для сотрудников созданы условия для выполнения их обязанностей.

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ЗДОРОВЬЯ	1. Подуровень БЕЗОПАСНОСТИ	1	Соответствие магазинов выбранному формату и рыночному позиционированию сети.	
		2	Место расположение магазинов, комфорт, часы работы (удобство для покупателей).	
		3	Наличие необходимого оборудования, инструментов, расходных материалов (их качество и исправность). Как в магазинах, так и в офисах (по всей инфраструктуре компании).	
		4	Соблюдение компанией законодательных основ бизнеса. Документооборот.	
		5	Соблюдение техники безопасности, норм использования помещений, норм содержания сотрудников.	
		6	Бытовые условия для сотрудников.	
		7	Соблюдение чистоты и порядка (по всей инфраструктуре компании).	
		8	Наличие развитой инфраструктуры компании для ведения бизнеса.	
		9	Белые зарплаты и уплата налогов.	

На 2-ом подуровне ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ мы исследуем взаимоотношения в компании и то, что начально формирует взаимоотношения: уважение, общение в коллективе и с клиентами; наличие и соблюдение традиций; распределение ролей и обязанностей сотрудников; принятие ценностных основ компании; режим труда и отдыха; корпоративный дресс-

КОД.

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ЗДОРОВЬЯ	2. Подуровень ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	1	Уважение в коллективе.	
		2	Умение слушать коллег и давать обратную связь.	
		3	Традиции в коллективе, их наличие и соблюдение.	
		4	Распределение функциональных обязанностей, их соблюдение.	
		5	Поведение сотрудников не противоречит ценностям и принципам компании.	
		6	Взаимодействие в коллективе и между отделами по заранее согласованным правилам.	
		7	Отсутствие перегрузок (допуск до 10-15%).	
		8	Уважительное общение с клиентами.	
		9	Дресс-код есть и соблюдается.	

На 3-ем подуровне ВЛАСТИ мы исследуем: руководство, его стили и методы управления людьми; дисциплину, первичный подбор персонала и удовлетворённость сотрудников своими доходами.

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ЗДОРОВЬЯ	3. Подуровень ВЛАСТИ	1	Развитые лидерские компетенции руководителя.	
		2	Сплоченность коллектива вокруг руководителя.	
		3	Дисциплина. Сроки и качество исполнения задач.	
		4	Достойные зарплаты.	
		5	Сотрудники понимают свои персональные цели.	
		6	Сотрудники понимают цели компании.	
		7	Сотрудники получают задачи только от непосредственного руководителя.	
		8	Подбор персонала на основе профессиональных качеств персонала.	
		9	Сотрудники понимают перспективы своего карьерного роста в компании.	

Если уровень ЗДОРОВЬЯ в компании достаточно хорошо развит, значит компания заложила хорошие основы для своего дальнейшего развития.

На уровне ПРОФЕССИОНАЛИЗМА: 4-ом подуровне ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ и 5-ом подуровне ДОСТИЖЕНИЯ мы исследуем: идеологию компании (миссия, ценности, принципы); правила и порядок, процессы; стратегия, маркетинг, конкурентные преимущества; целеполагание и бюджетирование; управление своим товаром/услугой в офи-

се и в местах продажи; оперативная оценка и отчетность; управление и мотивация персонала.

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ПРОФЕССИОНАЛИЗМА	4. Подуровень ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ	1	В компании есть идеология (миссия, ценности, принципы).	
		2	В магазинах, офисах есть, соблюдается и контролируется график работы.	
		3	Наличие и соблюдение правил заказа, приемки, выкладки, ротации товара в магазинах. Управление товарными запасами.	
		4	Обучение персонала, контроль знаний.	
		5	Управление ассортиментом, услугой компании регламентировано. Требования соблюдаются.	
		6	Внедрены на программном уровне (IT): бухгалтерский учет, контроль оперативных показателей деятельности по направлениям и в целом по компании.	
		7	Стандарты обслуживания клиентов внедрены и контролируются.	
		8	Взыскания за несоблюдение правил компании.	
		9	Проведение планерок, выставление целей, контроль результатов.	

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ПРОФЕССИОНАЛИЗМА	5. Подуровень ДОСТИЖЕНИЙ	1	Конкурентное преимущество (определено, персонал знает, использует в деятельности, доносит до рынка).	
		2	Коммерческая стратегия есть, сотрудники ей следуют.	
		3	Операционная стратегия есть, сотрудники ей следуют.	
		4	Маркетинговая стратегия есть, сотрудники ей следуют.	
		5	Мотивация и KPI персонала эффективная и достижимая.	
		6	Развитость бизнес – процессов в компании.	
		7	Внедрение новых технологий и улучшений.	
		8	Планирование продаж, отслеживание прогресса, отчетность.	
		9	Делегирование полномочий от руководства нижестоящим уровням.	

На уровне ИНТЕЛЛЕКТА: на 6, 7, 8-ом подуровнях: СОТРУДНИЧЕСТВА, ИНТЕГРАЦИИ, ЦЕЛОСТНОСТИ мы исследуем: корпоративную культуру; командную работу, развитие и оценка персонала; лояльность и вовлеченность персонала; открытость компании и взаимосвязь всех уровней; экологичность отношений и экологичность бизнеса; стили необходимого лидерства руководителей.

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ИНТЕЛЛЕКТА	6. Подуровень СОТРУДНИЧЕСТВО	1	Развитость корпоративной культуры на уровне слов и поступков.	
		2	Командная работа.	
		3	Социальная ответственность компании перед сотрудниками.	
		4	Партнерские отношения с поставщиками товаров и услуг.	
		5	Компания заботится об экологии.	
		6	PR компания по улучшению имиджа и сильных сторон компании.	
		7	Развитие лояльности и вовлеченности персонала.	
		8	Всесторонняя оценка персонала и его развитие.	
		9	Решения принимаются на основе заботы обо всех участниках (клиент – сотрудник – компания – общество).	

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ИНТЕЛЛЕКТА	7. Подуровень ИНТЕГРАЦИИ	1	Свободный доступ к информации. Руководство открыто и правдиво с сотрудниками.	
		2	Внедрены IT решения для всесторонней оценки и контроля за всем бизнесом.	
		3	Внедрена и работает CRM система работы/взаимоотношений с клиентами.	
		4	Портальные решения для ведения проектов.	
		5	Проектная деятельность, учитывающая интересы всей компании. Проекты не мешают деятельности компании.	
		6	Сделки по слиянию и поглощению, интеграции.	
		7	Конструктивные разрешения проблематики между подразделениями и сотрудниками.	
		8	Проведение мозговых штурмов для решения задач.	
		9	Коучинг руководителей и команд.	

ДЛЯ ЗАМЕТОК:

Ценностный уровень компании		№	Вопросы для исследования	Оценка от 1 (плохо) до 10 (отлично)
Уровень ИНТЕЛЛЕКТА	8. Подуровень ЦЕЛОСТНОСТИ	1	Развитие талантов и сильных сторон персонала.	
		2	Самоорганизация сотрудников, без контроля.	
		3	Максимальная вовлеченность сотрудников в работу.	
		4	Проявление служения, удовлетворение потребностей (руководитель служит подчиненным, сотрудники клиентам).	
		5	Отказ от вредоносной деятельности (то, что наносит ущерб человеку и природе).	
		6	Компания занимается благотворительностью.	
		7	Гармония в компании, оценка уровня счастья.	

Как заполнять чек-листы?

Заполните их посредством мозгового штурма среди ключевых сотрудников компании и представителей различных управленческих и исполнительских уровней (так будет объективнее). Мозговой штурм лучше проводить посредством хорошего фасилитатора, либо командного коуча, дабы избежать хаоса и бардака в обсуждениях и нахождения общих ответов. Либо сделайте это индивидуально в спокойной обстановке, если вы осознанный собственник, ведущий оперативную деятельность.

Если мы говорим про ритейл, то мозговой штурм лучше сделать совместно и обязательно с представителями коммерческой и операционной службы. Коммерческая и операционная службы являются основными заказчиками и держателями основных процессов, остальные службы являются поддерживающими основные службы и основные процессы в компаниях ритейла. Это грубо, но по факту это так.

Если компания небольшая, то можно провести мозговой штурм с ключевыми сотрудниками из разных подразделений компании, но делайте это с общим кол-вом не более 20 человек (а то будет бардак).

Проводите оценку по 10-ти балльной шкале.

Начинайте оценку последовательно: уровни Здоровья – уровни Профессионализма – уровни Интеллекта. Оцените – насколько в вашей компании эти уровни развиты?

Пункты, где оценки ниже 8 баллов, требуют пристального внимания и должны включаться в оперативный план мероприятий для исправления ситуации. Составляя план, в приоритет ставьте задачи с уровня Здоровья, затем переходите на уровень Профессионализма, и лишь потом на уровни Интеллекта. Запомните эту особенность, т.к. это одна из специфик управления изменениями в компании. Также, если вы не знакомы со Спиральной Динамикой, то некоторые правила ниже (из теории и практики).

Некоторые правила Спиральной Динамики, которые

надо запомнить (исходя из моего опыта внедрения проектов).

1. Основана на ценностных уровнях компании и человека.
2. Уровни как матрёшка – один уровень входит в другой.
3. При развитии нельзя игнорировать ни один из уровней, т. к. не будет целостности компании и человека.
4. Проблемы решают исключительно последовательно с нижнего уровня к верхнему.
5. Решать проблемы на каждом уровне необходимо с соответствующим стилем лидерства.
6. Если игнорировать правила, то изменения будут проходить со скрипом и не закрепятся надолго.
7. Закрепляется только то, что затрагивает ценности человека и компании!

Повторюсь, когда анализируем компанию (так же и решаем задачи), идём с подуровней "Здоровья", переходим на подуровни "Профессионализма" и завершаем подуровнями – "Интеллекта"!

Я не раз буду повторять это в книге, потому что анализ и изменения необходимо проводить только в такой последовательности! Иначе изменения не приживутся в компании. В компаниях такой последовательностью часто пренебрегают и поэтому много тратят денег на тренинги, которые по факту никто в жизни компании не применяет, либо те навыки, которые на этих тренингах приобретаются, сходят со временем на нет.

Проблематика на подуровнях компании.

Чтобы усилить исследования компании и на случай, если вы читаете книгу, а ваша компания не из сферы ритейла, приведу характеристики уровней и проблематики на этих уровнях. Из таблиц ниже вы также поймёте – какие уровни в вашей компании выражены наиболее явно и какие нужно улучшать.

По необходимости сделайте дополнительный анализ ситуации и оцените, где ещё у вас в компании есть проблемы. Вы должны понимать, если не решать проблемы на этих ценностных уровнях развития, то они могут усугубиться и привести к негативным последствиям, описанным в таблицах ниже. Важно понимать, что компания не должна застаиваться на нижних уровнях в своем развитии, т.к. иначе проблематика всё равно себя проявит.

Характеристики расписаны исходя из преимущественной проявленности в жизни. Определенные события, происходящие в компании, всегда соответствуют определенному ценностному уровню/подуровню компании. Если уровень недостаточно развит, либо компания «застоялась» в своем развитии, то на нём проявляются негативные события. Иногда фактическая причинно-следственная связь проблем компании не очевидна для вас, поэтому совет – изучите таблицы ниже.

Подуровень	1. БЕЗОПАСНОСТИ
Характеристика для компании	Компания имеет всю необходимую инфраструктуру для ведения своей деятельности.
Характеристика для сотрудника	Сотрудники хорошо обеспечены условиями труда на уровне быта и зарплат, но с ними не церемонятся.
Ценности для компании	Всё должно быть выполнено, как сказали. «Делай то, что делаешь».
Ценности для сотрудника	Безопасность.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Если не платят хорошие деньги, то сотрудники увольняются.

Подуровень	2. ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
Характеристика для компании	Компания живет как семья, на работу берутся родственники, знакомые. Совместное празднование событий. «Серые кардиналы». Поддерживание того, что есть. Главное сохранить отношения. Работаем без планов, либо планы краткосрочные.
Характеристика для сотрудника	Член семьи. Его поддерживают, даже если косячит. Страх перед старшими. Учатся у старших.
Ценности для компании	Традиции. Взаимоотношения.
Ценности для сотрудника	Хорошее отношение. Уважение.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Не хотим развиваться, нам и так хорошо. Чужаки, как враги. Страхи. Конформизм. Подходит для управления несколькими десятками людей. Если в компании больше сотрудников, то нужен переход на уровень Профессионализма.

Подуровень	3. ВЛАСТИ
Характеристика для компании	Компанию ведет «красный вождь», все за ним. Руководство окружает себя преданными людьми. Рассказывает «как будет хорошо, если...». В целом эксплуатация сотрудников.
Характеристика для сотрудника	Я работаю здесь, если мне платят деньги. Будет хорошо, если будут уважать. Если не будут уважать, то буду терпеть только при условии, что платят хорошие деньги.
Ценности для компании	Власть, сиюминутная выгода.
Ценности для сотрудника	Деньги.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Воровство, обман, подставы, недоверие.

Подуровень	4.ЦЕЛЕУСТРЕМЛЕННОСТИ
Характеристика для компании	Объединение вокруг общих целей. Миссия, ценности, принципы. Выстроенные бизнес-процессы, ввод правил, инструкций для достижения целей. Поощрение и наказание. Наведение порядка, уход от личного фактора к системности. Планирование долгосрочное.
Характеристика для сотрудника	Преданность, жертвенность ради общей цели. Обучение, но застревает в конформизме. Носит «маску» правильного сотрудника, говорит правильно. Дресс-код, как самое важное, напускная важность.
Ценности для компании	Смысл и целеполагание. Нравственность. Правила. Контроль.
Ценности для сотрудника	Смысл и дисциплина. Сила в единстве. Обособленная командная работа. Мораль.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Разделение – «мы хорошие, они плохие». Закрытость, догматичность мышления. «Мы достигли потолка, дальше нам не надо и так хорошо». Бюрократия, рутина. При изменениях действуют по-старому.

Подуровень	5. ДОСТИЖЕНИЯ
Характеристика для компании	«Давай больше». KPI, мотивация, научный прогресс, новаторство, исследования, проектная деятельность. Улучшение процессов. Управление по целям. Ослабление контроля. Миссия и принципы могут забыться (в погоне за деньгами).
Характеристика для сотрудника	Цель оправдывает средства. Конкуренция на местах, между отделами. Ответственность, делегирование полномочий.
Ценности для компании	Достижение измеримых фин. целей, эффективность. Конкурентоспособность. Прогресс.
Ценности для сотрудника	Признание достижений. Карьера. Драйв и комфорт, престиж. Вера в себя.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Действия только в своих интересах, забывая о других. Неэкологичность. Стресс.

Подуровень	6. СОТРУДНИЧЕСТВО
Характеристика для компании	Цели компании вдохновляющие, касаются улучшений. Соц. ответственность перед сотрудниками. Забота об экологии. Благотворительность. Расширение полномочий, решения на местах.
Характеристика для сотрудника	Забота о ближнем и о компании, потом о себе. Консенсус. Власть не нужна, сами знают, что делать. Тренинги по мышлению.
Ценности для компании	Партнерство ради блага людей и общества. Лидеры служат подчиненным, развивают их. Корпоративная культура, как цель.
Ценности для сотрудника	Равенство, соц. Ответственность. Командная работа. Решения на основе ценностей.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Конфликт по предыдущим подуровням. Обесценивание достижений. Злоупотребления, если нет правил.

Подуровень	7. ИНТЕГРАЦИЯ
Характеристика для компании	Интеграция, синергия, проектная деятельность, win-win. Свободный доступ к информации. Конструктивное разрешение проблем.
Характеристика для сотрудника	Видит различия, использует сильные стороны свои и других. Ответственность и безбоязненность.
Ценности для компании	Подход к деятельности с точки зрения поддержки на всех подуровнях компании.
Ценности для сотрудника	Делать работу, которая нравится им, в соответствии с их природой. Доверие.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Безкомпромиссность и правдолюбство.

Подуровень	8. ЦЕЛОСТНОСТЬ
Характеристика для компании	Деятельность только ради общего блага, жизни и мира. Исключение вредоносной деятельности. Win-win-win. Власть достойных (талант + способности + желание).
Характеристика для сотрудника	Разум, духовность, ответственность. Желание внести вклад в развитие компании.
Ценности для компании	Принести благо миру, жизни. Созидание и творчество.
Ценности для сотрудника	Обособленность своего развития, но в рамках общего целого. Гармония.
Негативные проявления, если не решены проблемы подуровня	Оторванность от реальных условий жизни. Вас не понимают, отвергают.

2. Выстройте причинно-следственные связи тех или иных проблем, а также оцените – куда нерешенные проблемы могут привести компанию в будущем

Заполнив чек-лист развития своей компании и поняв последовательность выстраивания мероприятий, дополнительно – подумайте, а почему мы имеем те или иные проблемы? Какие мысли, слова, поступки привели нас к этому состоянию?

Собственники и руководители бизнеса, как правило, целеустремленные и безбашенные люди, это хорошо. Но есть и проблема – люди с такими качествами являются очень то-

ропливыми, им надо сделать всё вчера. Это может приводить к недоделкам, закрытию глаз на мелкие проблемы, мол «не несите чушь, причём здесь бытовые проблемы; надо писать регламент и требовать исполнения». Я много сталкивался с таким подходом и кроме, как к дальнейшей смене директоров он не приводил. К чему я? Необходимо, помимо последовательного разрешения проблем на каждом уровне, поразмышлять над ответами в чек-листе, где оценки ниже 8, ответив ещё на несколько вопросов:

- Что мы думаем об этом?
- Что мы говорим об этом?
- Как мы поступаем с этим?
- Если мы продолжим так дальше, к чему это нас приведёт?

После ответов на эти вопросы, вы станете многим осознаннее понимать, что происходит с компанией как на уровне мышления – ментальном уровне, так и на материальном уровне. А ведь как написано в древнем трактате «Дао дэ Цзин» – «мысли порождают слова, слова поступки, поступки формируют привычки, привычки влияют на характер, а характер определяет судьбу».

Какую судьбу Вы хотите для себя и компании?

На эти вопросы можно дополнительно ответить в конце книги, т. к. надо нам еще пройтись по другим принципам, которые усилят вашу Осознанность.

3. Составьте предварительный план мероприятий для тех пунктов, где были получены ответы ниже

8.

Составляя план учитывайте то, что первыми шагами в реализации плана должны быть мероприятия с нижних уровней и далее подниматься вверх.

Я вам предлагаю сделать интеллектуально развитую со всех сторон компанию, как с ментальной, так и с материальной.

Почему нужно выравнивать уровни – решать проблемы на каждом уровне?

Потому, чтобы удовлетворить ценности/потребности как компании, так и её сотрудников на всех ценностных уровнях компании. Вернитесь сейчас к таблицам с проблематикой уровней, обратите ещё раз внимание на ценности каждого подуровня. Важно удовлетворить эти ценности, как для компании, так и для сотрудников, т.е., чтобы всем было хорошо.

Все люди разные, разные ценности, которые могут конкурировать в компании. Необходимо это осознавать и разрешать противоречия. К тому же, ещё Маслоу в своей пирамиде показывал, что человек развивается последовательно, удовлетворяя свои внутренние потребности, переходя от низших к высшим ценностям. Если человек хочет есть и ему надо кормить семью, то идеалы компании вы ему не навяжете, он будет думать об уровне своей безопасности/выжива-

ния и о деньгах для пропитания. Лишь удовлетворив свой уровень безопасности, он начнет слушать про "космические корабли, бороздящие просторы космоса".

В компаниях ритейла часто бытует мнение, что это – «соковыжималки» своих сотрудников. Темп, кол-во задач, непрерывные встречи, планерки, проекты, ответы на запросы, неприятное взаимодействие с руководством и т. п. В общем, нервы, нервы, нервы – а это стресс, таблетки, болезни... Почему так происходит?

Сотрудничал как-то с компанией, выдержка из встреч:

Помощник генерального директора высказывается: «у нас плохая репутация на рынке труда, к нам не хотят идти работать».

Далее, директор по персоналу: «воронка найма сотрудников уже не позволяет нанять квалифицированный персонал в магазины, несмотря на конкурентные зарплаты».

Начальник СБ: «кассиры в магазинах «злые как собаки»».

На что я говорю: «необходимо опосредованно работать над имиджем, предлагая комфортные условия работы для персонала и создавая атмосферу уважения и сотрудничества, т.к., именно этого не хватает сейчас сотрудникам. Они не хотят работать у нас, т.к. на них постоянно орут и из-за нехватки персонала идут большие переработки». Т.е. я начал с уровня здоровья (быт, заработные платы, взаимоотношения и взаимодействия).

Включается Управляющий директор: «Дмитрий, какую

атмосферу уважения? Люди сейчас ненавидят друг друга. Надо мотивировать людей на зарабатывание денег». Т. е. он хочет перепрыгнуть нижний ценностный уровень Здоровья компании и перейти на уровень Профессионализма. К сожалению, так не будет работать. Эта компания не последовала моему совету и через 1,5 года обанкротилась.

Тем не менее, надо учитывать, что в компании всегда будут конкурирующие ценности и это хорошо. Кто-то из руководителей будет ориентироваться на культуру общения и развитие человеческих ресурсов, кто-то придаваться выстраиванию процессов, кто-то всецело ориентироваться на внешние конкурентные преимущества и выжимать соки внутри и т. д.

Но важно найти, во-первых, баланс, а, во-вторых, последовательно выстроить – выровнять эту систему ценностей. Это и следует сделать в соответствии с чек-листом и последовательностью разрешения проблем на уровнях.

Также в компаниях бывают ситуации, когда приходят неплохие руководители, но не могут разрешить проблемы и выполнить цели/задачи, стоящие перед ними. Причины могут быть следующие:

1. Компания ставит цели своего развития, но не учитывает свой уровень ценностного развития (в т.ч. компания, в принципе, не знает уровень своего развития).
2. Нанимаются руководители с разным опытом, которые начинают ставить «новые заплаты на ветхий мешок» (Биб-

лейская притча).

Как правило, в такой ситуации руководители меняются достаточно часто. И не потому, что они плохие, а потому, что текущий их опыт, стили лидерства и выбранное ими направление – несвоевременны и неуместны для текущей ситуации, в этой конкретной компании.

Ещё пример, сотрудничая с одной небольшой Дальневосточной сетью, а компания на тот момент хотела ввести регламенты и требования, они постоянно сталкивались с проблемой, что эти регламенты не работали (не соблюдались или согласование их не завершалось подписанием документов и внедрением в работу). Проведя анализ, выяснилось, что коммерческий отдел постоянно сталкивался с проблемами неисполнительности их «задумок» со стороны магазинов. Ситуация в магазинах же выглядела следующим образом: продавцы и кассиры были недовольны зарплатами; бытовые условия работы оставляли желать лучшего; высокая текучка кадров; фоном постоянно валяются задачи на почту директорам магазинов, которые не успевают их разгрести и читать. А задач, действительно, много; директор еще работает в торговом зале «за того парня», который вчера уволился.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.