

18+

Радик Яхин

# *Искусство незаменимости*



# **Радик Яхин**

# **Искусство незаменимости**

*<https://litres.ru/74249102>  
ISBN 9785007038867*

## **Аннотация**

Эта книга переворачивает представление о карьере. Автор раскрывает секреты превращения из обычного исполнителя в ключевого игрока, которого ценят на вес золота и боятся потерять. Вы узнаете, как развить редкие компетенции, запустить проактивное мышление и управлять процессами без выгорания. Это не скучная теория, а работающие инструменты для захвата лидерских позиций в любой индустрии. Станьте профессионалом, чье мнение решает всё.

# Содержание

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Глава 3. Деньги как побочный продукт ценности          | 20 |
| Глава 4. Тотальная ответственность как<br>привилегия   | 26 |
| Глава 5. Мышление изобилия в корпоративных<br>джунглях | 32 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                      | 39 |

# Искусство незаменимости

**Радик Яхин**

© Радик Яхин, 2026

ISBN 978-5-0070-3886-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

**Искусство незаменимости**

**Введение: История, которая изменит ваше представление о карьере**

Путь от рядового специалиста до совладельца бизнеса. Представьте обычный вторник. Офис крупной торговой компании. Операционное совещание у генерального директора. В кабинете собрались топ-менеджеры: коммерческий директор с папкой отчетов, финансовый директор с ноутбуком, начальник производства с графиками. Обсуждают провальный месяц, падение продаж, срыв поставок. И вдруг в кабинет заходит женщина в простом платье, без бейджа, без портфеля с бумагами. Садится на свободный стул. Директор прерывает разговор на полуслове и поворачивается к ней: — Света, у нас проблема с подрядчиками на региональных складах. Они срывают график отгрузок. Что думаешь? Света работает старшим кладовщиком на основном складе. Её

должность — начальник смены. Оклад — 80 тысяч рублей. В структуре компании она на шесть уровней ниже присутствующих. Но именно к ней обращается генеральный директор. Именно её мнение ждут. Именно она через два года станет совладельцем логистического направления компании с долей 15%. Как такое возможно? Ответ прост: Света овладела искусством незаменимости. Она не просто выполняла свою работу — она стала ресурсом, без которого бизнес начинает задыхаться. И дело не в том, что она знала, где лежат грузы. Дело в том, как она мыслила, как действовала и как выстраивала отношения. Эта книга — не сборник теорий. Это практическое руководство по трансформации вашего статуса. Здесь нет советов «как просить прибавку» или «как понравиться начальнику». Здесь есть только одна цель: сделать вас настолько ценным активом, чтобы собственники бизнеса сами захотели разделить с вами прибыль. Путь от рядового специалиста до совладельца — это марафон длиной в несколько лет. Но каждый шаг этого пути измерим, каждое действие просчитываемо. Вы узнаете, как перестроить мышление, создать уникальную ценность, накопить социальный капитал и, наконец, провести переговоры о вхождении в долю. Готовы? Тогда переверните страницу. Ваша должность — это просто витрина. Настоящий товар — это вы.

**Часть 1. Фундаментальная перестройка мышления:**  
**«Я не сотрудник, я — ресурс»**

**Глава 1. От бирюзовой нашивки к золотому запасу:**

# **перезагрузка самовосприятия**

## **1.1 Психотип «Наемный персонал» vs «Предприниматель в найме»: Тест на определение вашей текущей роли в компании**

В каждом из нас живут два человека. Один приходит на работу к девяти, ждет указаний, делает ровно то, что написано в должностной инструкции, и ровно в шесть уходит домой. Второй просыпается с мыслью: «Что я могу сделать сегодня, чтобы бизнес, в котором я работаю, заработал больше денег?». Первый — наемный персонал. Второй — предприниматель в найме. Разница между ними не в должности и не в зарплате. Разница в восприятии реальности. Наемный персонал видит задачи. Предприниматель в найме видит возможности. Первый думает: «Как мне сделать эту работу, чтобы меня не ругали?». Второй думает: «Как мне сделать эту работу, чтобы бизнес получил максимальную выгоду?». Пройдите простой тест. Отвечайте честно, не пытайтесь приукрасить реальность. Напротив каждого утверждения поставьте «да» или «нет».

1. Я часто думаю о том, как улучшить рабочие процессы, даже когда нахожусь дома.
2. Мне важно понимать, какую прибыль приносит компании моя работа.
3. Я знаю, кто основные клиенты моей компании и почему они выбирают нас.
4. Я могу назвать три главные проблемы бизнеса, в котором работаю.
5. Если я вижу, что коллега делает ошибку, я вмешиваюсь, даже если это не моя зона ответственности.
6. Я читаю новости отрасли и слежу за

конкурентами в нерабочее время. 7. Я знаю, сколько зарабатывает мой руководитель, и понимаю, почему именно столько. 8. Я готов работать сверхурочно, если это принесет результат бизнесу. 9. Я веду учет своих достижений и результатов в цифрах. 10. Я предлагаю идеи руководству, даже если их не просят. Если вы ответили «да» на 8—10 вопросов, вы уже предприниматель в найме. Осталось только оформить этот статус юридически и финансово. Если «да» на 4—7 вопросов, вы находитесь в переходной стадии. Ваше мышление готово к изменениям, но старые привычки еще держат. Если «да» на 0—3 вопроса, вы классический наемный работник. И это не плохо и не хорошо — это просто факт. Но если вы держите в руках эту книгу, значит, хотите измениться. И это возможно.

## **1.2 Энергия собственника: Как перестать ждать указаний и начать мыслить категориями ROI**

ROI — Return on Investment, возврат инвестиций. Это главная категория, которой мыслит любой собственник бизнеса. Каждое действие, каждое решение, каждый сотрудник рассматриваются через призму вопроса: «Сколько денег это принесет или сэкономит?». Предприниматель в найме мыслит точно так же. Он понимает: его зарплата — это не расходы компании. Это инвестиции. И отдача от этих инвестиций должна превышать их размер. Как это выглядит на практике? Вот классический наемный работник. Он получает задачу: «Составить отчет по продажам за месяц». Он открыва-

ет Excel, выгружает цифры, форматирует таблички, печатает и относит начальнику. Все. Задача выполнена. Вот предприниматель в найме. Он получает ту же задачу. Он думает: «Зачем начальнику этот отчет? Что он хочет увидеть? Какие решения будет принимать на основе этих данных?». Он добавляет в отчет анализ динамики, выделяет проблемные зоны, предлагает три варианта действий на основе цифр. Он делает не просто отчет — он делает инструмент для принятия решений. ROI от первого работника: ноль. Он просто потратил время компании. ROI от второго работника: потенциально миллионы, если его анализ поможет принять правильное решение. Начните прямо сегодня задавать себе вопрос: «Какую отдачу получит компания от моей работы?». Не «какую зарплату получу я», а «какую ценность создам я». Это и есть энергия собственника.

### **1.3 Упражнение «Мой личный P&L»: Учимся составлять отчет о прибылях и убытках от своей деятельности для компании**

Каждый бизнес ведет отчет о прибылях и убытках — P&L (Profit and Loss). В нем записано, сколько компания заработала, сколько потратила и какая в итоге прибыль. А теперь представьте, что вы — это маленький бизнес внутри большого. Сколько вы приносите дохода? Сколько стоит ваше содержание? Какова ваша чистая прибыль для компании? Возьмите лист бумаги или откройте документ. Разделите его на две колонки. Колонка 1: Мои доходы для компании Сюда запи-



шите все, что вы приносите бизнесу в денежном выражении. Будьте максимально конкретны. Используйте цифры. — Я обрабатываю 50 заказов в день. Средний чек — 5000 рублей. Ежедневный оборот, который проходит через меня — 250 000 рублей. В месяц — 5 500 000 рублей. — Я разработал новую систему учета, которая сэкономила отделу 10 часов в неделю. Час работы сотрудника стоит 800 рублей. Экономия в месяц:  $10 \times 4 \times 800 = 32\,000$  рублей. — Я нашел нового поставщика, который дает скидку 5%. Закупки моего отдела — 2 млн в месяц. Экономия — 100 000 рублей в месяц. — Я обучил трех новых сотрудников. Раньше это делал руководитель, тратя на каждого по 20 часов. Мое обучение обошлось компании дешевле. Экономия времени руководителя — 60 часов. При его ставке 2000 рублей/час — 120 000 рублей. Суммируйте все. Получилась внушительная цифра? Это ваш доход для компании. Колонка 2: Мои расходы для компании Сюда запишите все, что компания тратит на вас. — Моя зарплата (с налогами, которые платит компания). Если вы получаете на руки 80 000, компания платит примерно 104 000 (НДФЛ + страховые взносы). — Мое рабочее место: аренда, компьютер, телефон, канцелярия. Примерно 15—30 тысяч в месяц в зависимости от компании. — Мое обучение, если компания его оплачивает. — Мои ошибки и потери, которые я допускаю (честно оцените ущерб от ваших промахов за последний месяц). Суммируйте расходы. Чистая прибыль: Доходы минус расходы. Если у вас получилось положитель-

ное число — поздравляю. Вы приносите компании больше, чем потребляете. Если отрицательное — это сигнал. Компания пока инвестирует в вас больше, чем получает. Такой сотрудник в зоне риска. Теперь усложните упражнение. Спросите себя: «Что я могу сделать, чтобы увеличить свою чистую прибыль для компании вдвое?». Запишите 5 конкретных идей. Начните реализовывать их завтра.

#### **1.4 Синдром самозванца или позиция совладельца: Как требовать место за столом принятия решений, не боясь показаться наглым**

Самый распространенный страх на пути к партнерству — страх показаться наглым. «Кто я такой, чтобы предлагать?», «Кто я такой, чтобы просить долю?», «Меня пошлют, уволят, засмеют». Это называется синдром самозванца. Состояние, при котором человек обесценивает свои достижения и боится, что его вот-вот разоблачат как «недостаточно компетентного». Вот правда, которую нужно принять: собственники бизнеса не связываются с неуверенными людьми. Им нужны партнеры, а не подчиненные. Партнер — это тот, кто говорит на равных, кто спорит, кто предлагает, кто берет ответственность. Как отличить здоровую амбициозность от наглости? Есть простой критерий. Наглость — это требовать, ничего не давая взамен. Это просить долю, потому что «я давно работаю» или «у меня семья, дети, ипотека». Позиция совладельца — это предлагать сделку. Это говорить: «Я вижу, как увеличить прибыль вашего направления на 30%. Да-

вайте обсудим, как мы можем разделить этот результат». Когда вы приходите с готовым решением проблемы, с цифрами, с расчетами — это не наглость. Это деловое предложение. И любой адекватный собственник как минимум выслушает. Начните с малого. На следующем совещании, где обсуждаются важные вопросы, не молчите в углу. Скажите: «У меня есть соображения по этому вопросу. Можно высказаться?». Выскажитесь по делу, с цифрами, с вариантами. Посмотрите на реакцию. Скорее всего, вас воспримут нормально. А если нет — возможно, это не та компания, где стоит становиться партнером.

### **1.5 Рекомендация недели: Ведите дневник «Собственник», записывая идеи по улучшению бизнеса, а не только своих задач**

Купите красивый блокнот или создайте отдельный файл. Назовите его «Дневник собственника». В этом дневнике вы будете записывать не свои задачи и не списки дел. Вы будете записывать идеи. Каждый день отвечайте на три вопроса: 1. Что я сегодня увидел в работе компании, что можно улучшить? 2. Какая проблема повторяется уже не первый раз и требует системного решения? 3. Если бы я был владельцем, что бы я сделал иначе? Записывайте любые мысли, даже самые безумные. Через месяц перечитайте. Вы удивитесь, сколько ценных наблюдений прошло мимо вашего сознания, потому что вы были заняты «текучкой». Этот дневник станет вашей базой идей. Из этих идей родятся проекты. Из проек-

тов — результаты. Из результатов — право требовать место за столом.

**Глава 2. Ваша должность — это просто витрина. Товар — это вы**

**2.1 Концепция «CEO of Me, Inc.»: Как превратить свои навыки в торговую марку внутри корпорации**

В 1997 году Том Питерс написал статью, которая перевернула представление о карьере. Он предложил каждому работнику считать себя генеральным директором собственной компании «Я, Инкорпорейтед». Что это значит на практике? Это значит, что вы перестаете быть просто «менеджером по продажам Ивановым» или «бухгалтером Петровой». Вы становитесь брендом. У вашего бренда есть название (ваше имя), есть активы (ваши навыки), есть продукт (результаты вашей работы), есть клиенты (руководители и коллеги), есть инвесторы (собственники бизнеса). Как CEO своей компании, вы должны управлять своей репутацией, развивать свои активы, искать новые рынки (проекты) и повышать капитализацию (ценность для бизнеса). Первый шаг к созданию бренда — понять, что именно вы продаете. Вы продаете не свое время. Время — это товар с низкой маржинальностью. Вы продаете результаты, решения, идеи, безопасность, надежность. Например, менеджер по продажам продает не часы, проведенные с телефонной трубкой. Он продает закрытые сделки и привлеченных клиентов. Бухгалтер продает не часы с цифрами, а сданную отчетность и отсутствие штра-

фов. Программист продает не строчки кода, а работающий функционал и решенные задачи бизнеса. Когда вы осознаете, что ваш продукт — это результат, вы начинаете иначе строить коммуникацию. Вы перестаете отчитываться о процессе. Вы начинаете отчитываться о результате.

## **2.2 Аудит личных активов: Составление карты ваших компетенций, которые ценнее вашей текущей зарплаты**

Представьте, что вы — компания, которую собираются купить. Инвесторы изучают ваши активы. Что они увидят? Возьмите большой лист бумаги. Нарисуйте круг и разделите его на сектора. Каждый сектор — это категория ваших активов. Сектор 1: Профессиональные навыки (Hard Skills) Запишите все, что вы умеете делать руками и головой в своей профессии. Не скромничайте. Если вы умеете работать в Excel — пишите. Если умеете составлять сметы — пишите. Если умеете вести переговоры — пишите. Важно: оцените уровень владения по шкале от 1 до 10. Теперь рядом с каждым навыком напишите: сколько стоит этот навык на рынке? Если вы уволитесь, сколько компания заплатит специалисту, который это умеет? Часто оказывается, что сумма навыков значительно превышает текущую зарплату. Сектор 2: Управленческие навыки (Management Skills) Умеете ли вы руководить людьми? Организовывать процессы? Ставить задачи? Контролировать исполнение? Мотивировать? Это отдельная категория активов, которая ценится особенно высоко. Сек-

тор 3: Знания о бизнесе (Institutional Knowledge) Это самый недооцененный актив. Вы знаете, как работает именно эта компания. Вы знаете, кто принимает решения. Вы знаете, где лежат старые архивы. Вы знаете, почему три года назад провалился похожий проект. Это знание невозможно купить на рынке. Его можно только накопить годами работы. Выпишите все, что вы знаете о компании, чего не знают новые сотрудники: история, связи, подводные камни, неформальные правила. Сектор 4: Социальный капитал (Social Capital) С кем у вас хорошие отношения? Кто вам доверяет? Кто готов поддержать ваш проект? Кто из клиентов лично знает вас? Кто из подрядчиков работает только с вами? Это ваши связи, и это реальный актив. Сектор 5: Репутация (Reputation) Что говорят о вас, когда вас нет в комнате? Какой ярлык на вас повесили? «Надежный», «Креативный», «Исполнительный», «Проблемный»? Репутация — это актив, который либо работает на вас, либо против вас. После того как вы составили карту активов, задайте себе вопрос: «Что из этого списка приносит компании реальные деньги?». Сфокусируйтесь на этих пунктах. Именно они — основа вашей незаменимости.

## **2.3 Тест «Золотой ребенок или рабочая лошадка»: Кого в компании растят в партнеры, а кого просто эксплуатируют**

В любой компании есть два типа ценных сотрудников. Одних холят, лелеют, приглашают на стратегические сессии, со-

ветуются, продвигают и в конечном итоге делают партнерами. Других просто эксплуатируют: нагружают работой, платят чуть выше рынка, но к управлению не подпускают. Как понять, к какой категории относитесь вы? Ответьте на вопросы. 1. Приглашают ли вас на закрытые встречи? Если руководство обсуждает стратегические вопросы без вас, даже когда они касаются вашей зоны, вы — рабочая лошадка. Партнеров приглашают к обсуждению до принятия решений. 2. Спрашивают ли ваше мнение по непрофильным вопросам? Если с вами советуются не только по вашей узкой теме, но и по общим вопросам бизнеса — это признак доверия. Золотым детям доверяют, рабочим лошадкам ставят задачи. 3. Знаете ли вы реальное финансовое положение компании? Партнеры знают цифры. Им показывают реальную прибыль, долги, проблемы. Если для вас финансы компании — тайна за семью печатями, вы пока не в кругу избранных. 4. Есть ли у вас доступ к первым лицам? Можете ли вы зайти к генеральному без записи? Можете ли вы спорить с собственником? Если да, вас растят. Если вы общаетесь только через своего непосредственного начальника — вы пока наемный работник. 5. Вам дают сложные задачи или просто нагружают объемом? Золотым детям дают задачи на рост: новые направления, кризисные проекты, сложные переговоры. Рабочим лошадкам дают объем: делай больше, быстрее, но в рамках известного. 6. Вам прощают ошибки? Партнерам прощают ошибки, потому что они учатся. Рабо-

чих лошадок наказывают за ошибки, потому что они должны делать свою работу идеально. 7. Инвестирует ли компания в ваше обучение? Не формальное обучение «для галочки», а серьезные инвестиции в ваш рост? МВА, дорогие тренинги, менторство от топов? Это признак долгосрочных планов на вас. Ответы на эти вопросы покажут вашу реальную позицию. Если вы обнаружили, что вы — рабочая лошадка, не отчаивайтесь. Это просто диагноз. Теперь вы знаете, над чем работать. Ваша задача — перейти в категорию золотых детей. И эта книга подскажет как.

## **2.4 Нематериальная капитализация: Что вы можете предложить, кроме рук и головы**

Когда мы говорим о ценности сотрудника, обычно имеем в виду его навыки и опыт. Но есть вещи, которые не вписаны в трудовую книжку, но стоят очень дорого. Связи Есть люди, которые знают людей. Это отдельный талант. Если вы знакомы с ключевыми игроками рынка, с чиновниками, с крупными клиентами, с потенциальными партнерами — вы приносите компании доступ к закрытым клубам. Оцените этот актив. Составьте список всех полезных знакомств, которые вы можете мобилизовать для бизнеса. Репутация на рынке Если ваше имя что-то значит в профессиональном сообществе, это работает на компанию. Клиенты охотнее идут туда, где работают известные эксперты. Партнеры быстрее доверяют. Проверьте себя: знают ли вас за пределами компании? Пишете ли вы статьи? Выступаете ли на конференци-



ых? Если нет — пора начинать. Уникальные знания Возможно, вы владеете информацией, которой нет больше ни у кого. Например, вы знаете, почему предыдущий похожий проект провалился. Или вы знаете, как договориться с конкретным сложным клиентом. Или вы помните, где хранятся чертежи двадцатилетней давности. Эти знания не купишь на рынке. Доверие коллектива Если коллеги вам доверяют, если к вам приходят за советом, если вы умеете гасить конфликты — вы выполняете функцию неформального лидера. Это стоит денег. Компания платит вам не только за вашу работу, но и за то, что вы стабилизируете коллектив. Интуиция и предвидение Есть люди, которые чувствуют рынок. Они заранее знают, какой товар выстрелит, с каким клиентом лучше не связываться, когда нужно менять стратегию. Это не магия — это опыт и наблюдательность. Но это реальная ценность. Запишите все, что вы можете предложить из этого списка. Вы удивитесь, насколько вы богаче, чем кажетесь.

## **2.5 Практикум: Составьте свой «Инвестиционный меморандум» для топ-менеджмента компании**

Теперь самое интересное. Вы проделали большую работу по аудиту своих активов. Пришло время упаковать это в документ, который покажет руководству, с кем они имеют дело. Инвестиционный меморандум — это документ, который компании пишут для потенциальных инвесторов. В нем описано, почему в эту компанию стоит вкладывать деньги. Ваш персональный меморандум — это объяснение, по-

чему в вас стоит вкладывать ресурсы, доверие и, в конечном итоге, долю в бизнесе. Структура документа: 1. Резюме (Executive Summary) Один абзац, в котором вы формулируете свою главную ценность для бизнеса. Например: «Я — специалист, который за два года увеличил продажи направления на 40% за счет внедрения новой системы работы с клиентами, создал команду из 5 человек и вышел на новые рынки». 2. Мои достижения в цифрах Здесь вы перечисляете свои результаты, выраженные в деньгах, процентах, тоннах, часах — в чем угодно, что можно измерить. Каждый пункт должен отвечать на вопрос: сколько денег это принесло или сэкономило компании. 3. Мои уникальные компетенции Что вы умеете такого, чего не умеет больше никто в компании? Это могут быть редкие технические навыки, знание специфического рынка, связи с ключевыми клиентами. 4. Мои нематериальные активы Связи, репутация, доверие коллектива — все, что не вписано в должностную инструкцию, но работает на бизнес. 5. Мои планы на будущее Что вы собираетесь сделать для компании в ближайший год? Какие результаты обещаете? Это показывает вашу ориентацию на рост. 6. Инвестиционное предложение Чего вы хотите? Не пишите сразу «хочу долю». Напишите: «Я хочу обсудить расширение моей зоны ответственности и изменение системы мотивации, привязанной к результатам бизнеса». Этот документ не нужно никому показывать, пока он не будет готов на 100%. Но когда вы его составите, вы сами почувству-

ете себя по-другому. Вы перестанете быть просто сотрудником. Вы станете инвестором своего времени и таланта.

# **Глава 3. Деньги как побочный продукт ценности**

## **3.1 Парадокс зарплаты: Почему требовать прибавки — путь в никуда, а создавать ценность — путь к доле**

Вот парадокс, который сложно принять сознанию наемного работника: когда вы просите прибавку к зарплате, вы ставите себя в позицию просителя. Вы приходите к руководителю и говорите: «Я хочу больше денег». Руководитель слышит: «Дай мне больше, хотя я не предлагаю ничего нового». Даже если вам повышают зарплату, вы остаетесь в той же роли. Вы просто становитесь дороже обслуживаемым сотрудником. С точки зрения собственника, это увеличение издержек. Ни один собственник не радуется росту издержек. Совсем другая динамика возникает, когда вы создаете ценность. Вы не просите — вы предлагаете. Вы говорите: «Я вижу, как можно увеличить прибыль этого направления. Дайте мне ресурсы, и я это сделаю. А за результат мы договоримся отдельно». В этом случае вы не проситель. Вы партнер, который предлагает сделку. И если ваш проект выстреливает, вопрос о вашем вознаграждении решается совсем на другом уровне — не в виде прибавки к окладу, а в виде процента от прибыли или доли в бизнесе. Запомните правило: зарплата

— это плата за время и присутствие. Доля — это плата за результат и ответственность. Хотите долю — переставайте продавать время, начинайте продавать результаты.

### **3.2 Как измерить свою незаменимость в деньгах: Формула расчета убытков компании в случае вашего ухода**

Самый простой способ понять свою реальную ценность для бизнеса — посчитать, сколько денег потеряет компания, если вы завтра уволитесь. Формула простая: Убыток = Стоимость замены + Потерянная прибыль + Репутационный ущерб. Стоимость замены Посчитайте, сколько стоит найти и адаптировать нового сотрудника. — Поиск через агентство: обычно 2—3 месячных зарплаты. — Время HR и руководителя на собеседования: умножьте их часы на ставку. — Время на ввод в должность: стажер ничего не производит, но получает зарплату. — Ошибки новичка в период обучения: они неизбежны, и они стоят денег. Сложите все. Это минимум, который компания потеряет, даже если заменит вас идеальным кандидатом. Потерянная прибыль Это самое интересное. Посчитайте, сколько денег приносите компании лично вы. — Если вы продавец: ваша личная выручка за вычетом вашей зарплаты. — Если вы производственник: стоимость продукции, которую вы выпускаете. — Если вы управленец: прибыль вашего отдела. — Если вы эксперт: стоимость ваших консультаций, экономия от ваших решений. Пока компания ищет замену, эти деньги не поступа-

ют. Умножьте на средний срок поиска (3—6 месяцев). Репутационный ущерб Если вы работаете с клиентами, часть из них уйдет за вами. Если вы работаете с поставщиками, отношения могут испортиться. Если вы уникальный эксперт, уход может вызвать панику в команде. Оцените это в деньгах приблизительно. Сложите три цифры. Получилась сумма? А теперь сравните с тем, сколько вы просите в качестве прибавки. Чаще всего оказывается, что ваше требование в разы меньше тех потерь, которые компания понесет при вашем уходе. Это знание дает вам силу. Но используйте его мудро. Не шантажируйте компанию. Просто знайте свою ценность и действуйте с позиции силы, а не слабости.

### **3.3 Упражнение «Карта стейкхолдеров»: Определите, кто в компании получает выгоду от вашей работы**

Ваша работа влияет не только на вашего непосредственного начальника. От нее зависят многие люди. Создайте карту этих людей. Возьмите лист бумаги. В центре напишите свое имя. Вокруг нарисуйте кружки с именами людей и отделов, которые так или иначе зависят от вашей работы. Вверх: — Ваш руководитель. Как его работа зависит от вас? Что он не сделает, если вы не сделаете свою часть? — Руководитель вашего руководителя. Есть ли прямая связь? Вниз: — Ваши подчиненные (если есть). Как вы влияете на их успех? — Стажеры, которых вы обучаете. По горизонтали: — Смежные отделы, которые получают от вас результаты. — Отделы, которые снабжают вас ресурсами. — Сервисные службы,

которым вы ставите задачи. Вовне: — Клиенты, с которыми вы лично работаете. — Подрядчики, которых вы курируете. — Партнеры, которые знают вас. Теперь для каждого человека или группы ответьте на вопрос: «Что именно они теряют, если я перестаю делать свою работу хорошо?». Запишите конкретные потери в деньгах, времени, нервах, репутации. Эта карта покажет вам реальную картину вашего влияния. Вы увидите, что ваша незаменимость — это не абстракция. Это конкретные выгоды для конкретных людей.

### **3.4 Метод «Деньги не главное»: Как, перестав фокусироваться на окладе, начать зарабатывать в разы больше**

Метод «Деньги не главное» звучит как оксюморон в книге о том, как заработать долю в бизнесе. Но в этом и заключается парадокс. Когда вы постоянно думаете о зарплате, когда каждый разговор с руководителем сводится к вопросу «когда добавят?», вы создаете вокруг себя поле нужды. Вы выглядите как человек, которому вечно мало. С такими людьми не хотят иметь дело на равных. Ими хотят управлять. Когда вы перестаете фокусироваться на окладе и начинаете фокусироваться на создании ценности, происходят две вещи. Первое: вы становитесь интересны собственникам. Они видят в вас не статью расходов, а генератора прибыли. Они сами начинают думать: «Как бы удержать этого парня? Как бы привязать его к бизнесу покрепче?». Второе: вы освобождаете голову для действительно важных вещей. Энергия, которая

раньше уходила на переживания о деньгах и на переговоры о прибавке, теперь направлена на поиск решений, улучшений, инноваций. И когда вы находите решение, которое приносит компании миллион, вопрос о вашем вознаграждении решается легко. Вам не нужно просить. Вам предлагают сами, потому что боятся вас потерять. Попробуйте хотя бы месяц не думать о зарплате. Вообще. Сконцентрируйтесь на результате. Увидите, что произойдет.

### **3.5 Рекомендация: Проведите переговоры с руководителем, сместив фокус с зарплаты на KPI и бонус от прибыли**

Ваш следующий разговор о деньгах должен выглядеть не как просьба, а как деловое предложение. Вместо: «Я хочу прибавку к зарплате, потому что я хорошо работаю и у меня выросли цены». Скажите: «Я проанализировал результаты своей работы за последний год. Я принес компании N денег. Я вижу потенциал увеличить этот показатель еще на M в следующем году. Но текущая система оплаты не стимулирует меня на максимум, потому что я получаю фикс независимо от результата. Давайте обсудим изменение системы: снизим фикс на 10—20%, но введем бонус от реального результата, который я создаю. Если я сделаю то, что обещаю, компания получит больше, и я получу больше. Если нет — компания сэкономит на моем фиксе. Это справедливая сделка». Такое предложение показывает ваш предпринимательский склад ума. Вы не просите — вы предлагаете сделку,



выгодную обеим сторонам. Руководитель видит в вас не нахлебника, а партнера. Даже если прямо сейчас он не готов менять систему, он запомнит ваш подход. И когда появится возможность — вспомнит именно вас. Подготовьте цифры. Рассчитайте, сколько вы реально приносите. Предложите формулу: например, 5% от дополнительной прибыли, которую вы сгенерируете сверх плана. Или 10% от экономии, которую вы обеспечите. Главное — чтобы формула была понятной и измеримой. И помните: даже если вам откажут, вы уже сделали важный шаг. Вы обозначили себя как человека, который мыслит категориями прибыли, а не зарплаты. Это меняет вашу позицию в глазах руководства навсегда.

# **Глава 4. Тотальная ответственность как привилегия**

## **4.1 Зона безразличия vs Зона контроля: Как расширить свое влияние, не имея официальной власти**

В любой организации есть вещи, которые нас бесят. Криво работает смежный отдел. Тупой регламент, который никто не меняет. Клиент, который жалуется на одно и то же. У каждого сотрудника есть выбор: пройти мимо или вмешаться. Зона безразличия — это территория, на которую вам плевать. «Это не моя работа», «Пусть начальник думает», «Мне за это не платят». Чем больше у человека зона безразличия, тем он безопаснее для компании, но тем он и бесполезнее. Зона контроля — это то, на что вы можете влиять своими действиями. Удивительно, но зона контроля не дается должностью. Ее можно расширить только одним способом — брать ответственность за то, за что вас не просили. Вот пример. Менеджер по логистике видит, что складские рабочие постоянно опаздывают на смену, из-за чего срывается отгрузка. По должности он не имеет права ими командовать — у них свой начальник. Он может войти в зону безразличия: «Не мое дело». А может расширить зону контроля: поговорить с начальником склада, предложить систему мотивации, взять на себя контроль прихода на работу. Если

он это сделает, он начнет влиять на процесс, формально ему не подчиненный. Расширение зоны контроля всегда рискованно. Вы можете наступить на чужие территории. Вас могут послать. Но только так растет влияние. Тот, кто контролирует только свою должностную инструкцию, никогда не станет партнером.

## **4.2 Тест «На кого работают ваши проблемы»: Анализируем, на решение чьих задач вы тратите свое время**

Возьмите свой ежедневник или мысленно прокрутите последнюю неделю. Все проблемы, которыми вы занимались, все задачи, которые решали, все вопросы, на которые отвечали, — разделите на две категории. Категория А: Мои проблемы Это задачи, которые напрямую влияют на вашу работу, ваш КРІ, вашу зарплату. Если вы бухгалтер — это сдача отчетности. Если продавец — это закрытие сделок. Если руководитель — это выполнение плана отдела. Категория Б: Чужие проблемы Это задачи, которые вы решаете для других людей и отделов. Помочь коллеге с отчетом. Разобраться в чужой ошибке. Подменить заболевшего сотрудника. Участвовать в совещании, где обсуждаются не ваши вопросы. Честно оцените процентное соотношение. Сколько времени вы тратите на себя, а сколько — на других? Теперь второй шаг. Посмотрите на чужие проблемы и задайте вопрос: «Кому выгодно, чтобы я это делал?». За каждым чужим вопросом стоит конкретный человек, который осво-

бождает себя от работы за ваш счет. Картина часто бывает удручающей: хорошие сотрудники работают на плохих, ответственные — на безответственных, компетентные — на некомпетентных. Но есть и хорошая новость. Решая чужие проблемы осознанно, вы можете превращать это в свой актив. Когда вы помогаете сильному игроку, он становится вашим должником. Когда вы решаете проблему, важную для бизнеса в целом, вас замечают наверху. Главное — делать это с умом, а не просто раздавать свое время бесплатно.

#### **4.3 Принцип «Хозяин, а не сторож»: Почему подходить к работе с позиции «я пытаюсь» — плохо, а «я отвечаю за результат» — хорошо**

В русском языке есть замечательное различие между словами «сторож» и «хозяин». Сторож охраняет чужое добро. Он приходит на смену, отсиживает часы, уходит. Если что-то случилось — он разводит руками: «Я пытался, но не уследил». Хозяин спит и видит, как его добро приумножается. Если что-то идет не так, он не говорит «я пытался». Он говорит «я не додумал, не предусмотрел, не сделал». В корпоративном мире полно сторожей. Они приходят в 9, уходят в 6, делают ровно то, что написано в регламенте. Их любимые слова: «я старался», «я пытался», «от меня ничего не зависело». Они не берут ответственность за результат, потому что результат — это не их забота. Их забота — процесс. Хозяева в найме встречаются редко. Это люди, которые говорят: «Я отвечаю за результат. Если что-то пойдет не так,

я разберусь. Если не хватает полномочий — я договорюсь. Если не хватает ресурсов — я найду. Если не хватает знаний — я научусь». Разница в языке. Сторож говорит: «Мне не дали». Хозяин говорит: «Я не взял». Сторож говорит: «Начальник дурак». Хозяин говорит: «Я не смог донести». Сторож говорит: «Я пытался». Хозяин говорит: «Я сделал». Попробуйте неделю следить за своей речью. Каждый раз, когда ловите себя на оправданиях, переформулируйте. Вместо «меня не предупредили» — «я не проверил». Вместо «они не согласовали» — «я не договорился». Вы увидите, как меняется восприятие реальности. Из жертвы обстоятельств вы превращаетесь в автора своей жизни.

#### **4.4 Упражнение «Беру на себя»: Список из 10 вещей, за которые вы готовы отвечать лично**

Возьмите лист бумаги и напишите сверху: «Я лично отвечаю за...». А теперь добавьте 10 пунктов. Но не тех, за которые вы отвечаете по должности. А тех, за которые официально не отвечаете, но готовы взять ответственность. Правила составления списка: — Пункты должны быть конкретными. Не «за успех компании», а «за внедрение новой системы отчетности в отделе продаж». — Пункты должны выходить за рамки ваших обязанностей. — Пункты должны решать реальные проблемы бизнеса. — Пункты должны быть реалистичными для выполнения в ближайшие полгода. Примеры: — «Я отвечаю за то, чтобы новые сотрудники моего отдела проходили адаптацию за 2 недели, а не за месяц». —

«Я отвечаю за то, чтобы конфликты между отделами продаж и производства решались без участия генерального директора». — «Я отвечаю за то, чтобы наши постоянные клиенты получали персональные предложения каждый месяц». После того как список составлен, выберите три самых важных пункта. И начните действовать. Не спрашивая разрешения. Не дожидаясь указаний. Просто начните делать то, за что решили отвечать. Через месяц вы увидите, что ваша роль в компании изменилась. Вы перестали быть просто винтиком. Вы стали человеком, который берет на себя решение проблем. А таких людей замечают.

#### **4.5 Рекомендация: Возьмите на себя «токсичный» проект, от которого все отказались, и превратите его в свой актив**

В каждой компании есть проекты, на которые все плюют. Старая база клиентов, которую надо обзванивать. Задолженность, которую никто не может взыскать. Клиент, который всех бесит, но приносит деньги. Бюрократическая процедура, которую никто не хочет проходить. Обычно такие проекты называют «токсичными». За них не дают премий, за них ругают, от них все бегут. И в этом их уникальная ценность. Когда вы беретесь за токсичный проект, вы получаете: — Минимум конкуренции. Никто не лезет, никто не мешает. — Максимум поддержки руководства. Вам дадут любые ресурсы, лишь бы кто-то это сделал. — Потенциал героизма. Если вы решаете проблему, которую годами не могли

решить, вы становитесь героем. Найдите в своей компании такую проблему. Ту, о которой все говорят с отвращением. Ту, которую засовывают под ковер. Ту, на которую махнули рукой. Подойдите к руководителю и скажите: «Я знаю, что это сложная тема. Никто не хочет ей заниматься. Дайте мне попробовать. Если получится — отлично. Если нет — вернемся к тому, что есть. Мне нужен только доступ к информации и ваша поддержка на входе». И начинайте работать. Превратите токсичный проект в свой актив. Через полгода о вас будут говорить как о человеке, который может сделать невозможное.

# **Глава 5. Мышление изобилия в корпоративных джунглях**

## **5.1 Почему конкуренция с коллегами убивает партнерство**

В офисах часто царит атмосфера скрытой войны. Все гребут под себя. Информацию не делят. Контакты прячут. Успехи коллег воспринимают как личное поражение. Это называется дефицитарное мышление — представление, что ресурсов мало и если что-то досталось другому, то мне не достанется. Сотрудники с дефицитарным мышлением никогда не становятся партнерами. Почему? Потому что партнерство строится на доверии и синергии. А там, где каждый тянет одеяло на себя, синергии не возникает. Собственники прекрасно видят эту разницу. Они не возьмут в долю человека, который воюет с коллегами, потому что такой человек будет во все времена отстаивать свои интересы в ущерб бизнесу. Им нужен тот, кто умеет объединять, а не разъединять. Посмотрите на самых успешных людей в вашей компании. Скорее всего, у них хорошие отношения со всеми. Они не втянуты в конфликты. Они умеют договариваться. Они делятся информацией и получают взамен еще больше. Это и есть мышление изобилия.

## **5.2 Тест «Сколько пирогов в вашей компании»: Ви-**



**дите ли вы только один пирог или рост всего бизнеса**

Представьте, что компания — это большой пирог. Сколько в нем пирогов? Один или много? Человек с дефицитарным мышлением видит один пирог. Если коллега отрезал себе кусок, мне досталось меньше. Если отдел продаж получил бюджет, мой отдел остался без денег. Война всех против всех. Человек с мышлением изобилия видит много пирогов. Он понимает, что рост общего пирога выгоден всем. Что успех отдела продаж создает заказы для производства. Что успех производства создает работу для логистики. Что общий результат складывается из усилий всех. Ответьте на вопросы: 1. Когда коллега получает премию за успешный проект, я радуюсь за него или завидую? 2. Когда я вижу проблему в чужом отделе, я прохожу мимо или предлагаю помощь? 3. Делюсь ли я полезной информацией с коллегами или держу при себе? 4. Радуюсь ли я, когда компания в целом растет, даже если моя личная выгода пока не очевидна? 5. Помогаю ли я новичкам или считаю, что они должны сами пробиваться? Чем больше ответов «да» на эти вопросы, тем ближе вы к мышлению изобилия. Именно такое мышление делает вас кандидатом в партнеры.

### **5.3 Принцип синергии: Как, помогая другим стать незаменимыми, стать незаменимым для всех**

Самый мощный способ стать незаменимым — помочь другим стать незаменимыми. Это звучит парадоксально, но это работает. Когда вы обучаете коллег, вы не создаете себе

конкурентов. Вы создаете сеть людей, которые вам обязаны. Когда вы делитесь знаниями, ваша ценность не уменьшается — она возрастает. Потому что вас начинают воспринимать как эксперта и наставника. Когда вы помогаете смежному отделу решить их проблему, они становятся вашими союзниками. В следующий раз, когда вам понадобится помощь, вы ее получите без вопросов. Когда вы способствуете успеху своего руководителя, он продвигает вас вместе с собой. Потому что сильному руководителю нужны сильные подчиненные. Синергия — это когда  $1+1=3$ . Это возможно только тогда, когда люди объединяют усилия, а не конкурируют. В корпоративном мире синергия встречается редко. И тот, кто умеет ее создавать, становится на вес золота.

#### **5.4 Упражнение «Сеть ценности»: Построение карты, где вы делитесь ресурсами, а не копите их**

В главе 3 вы строили карту стейкхолдеров — кто от вас зависит. Теперь постройте обратную карту — кому вы можете быть полезны. Возьмите лист бумаги. В центре — вы. Вокруг — люди и отделы. Для каждого человека напишите, какой ресурс вы можете ему дать: — Информацию: что вы знаете такого, что пригодится этому человеку? — Связи: кого вы знаете, с кем можете познакомить этого человека? — Экспертизу: в чем вы разбираетесь лучше и можете помочь советом? — Время: готовы ли вы потратить свое время на помощь этому человеку? — Поддержку: можете ли вы публично поддержать его проект, идею, инициативу? Теперь для

каждого человека напишите, что вы хотите получить взамен. Не в потребительском смысле «ты мне — я тебе», а в смысле синергии. Какие ресурсы этого человека помогут вам достичь ваших целей? Эта карта — план ваших инвестиций в социальный капитал. Выбирайте каждый месяц 2—3 человека и целенаправленно вкладывайте в них ресурсы. Через полгода у вас будет сеть союзников, готовая поддержать любой ваш проект.

### **5.5 Рекомендация: Найдите коллегу, с которым у вас был конфликт, и предложите совместный проект**

Самый сложный, но самый эффективный шаг. Вспомните человека, с которым у вас были напряженные отношения. С которым вы спорили, конфликтовали, делили ресурсы. И предложите ему совместный проект. Это может быть что угодно: оптимизация процесса, который находится на стыке ваших зон, общая презентация для руководства, совместное обучение новичков. Когда вы приходите к бывшему оппоненту с предложением сотрудничества, происходит несколько вещей. Во-первых, вы показываете свою зрелость. Во-вторых, вы снимаете напряжение. В-третьих, вы создаете общий интерес, который сильнее старых обид. Даже если проект не получится грандиозным, сам факт вашего шага изменит отношение к вам. О вас будут говорить как о человеке, который умеет преодолевать конфликты и строить мосты. А это качество настоящего партнера.

## **Часть 2. Инструментарий незаменимости: Созда-**

**ние уникальной ценности**

## **Глава 6. Профессионализм на грани фантастики: становимся эталоном**

### **6.1 Кривая мастерства: Как перейти от «просто хороший специалист» к «единственный в своем роде»**

В любой профессии есть уровни мастерства. На первом уровне вы не знаете, что ничего не знаете. На втором — знаете, что ничего не знаете. На третьем — учитесь и постепенно становитесь компетентным. На четвертом — вы хороший специалист, каких много. И только на пятом — вы уникальный эксперт, равных которому мало. Большинство останавливаются на четвертом уровне. Они хороши. Они делают свою работу качественно. Их ценят. Но их можно заменить. На рынке всегда найдется еще один хороший специалист. Чтобы перейти на пятый уровень, нужно сделать два шага. Первый — найти свою нишу внутри профессии. Не просто «маркетолог», а «маркетолог, специализирующийся на выводах на рынок сложных технических продуктов в B2B». Не просто «программист», а «разработчик высоконагруженных систем на Java с опытом в финтехе». Не просто «бухгалтер», а «специалист по налоговой оптимизации для IT-компаний на УСН и НДС». Второй — стать лучшим в этой нише не вообще, а в своей компании и в своей отрасли. Чтобы, когда возникала задача из вашей ниши, все думали только о вас. Как это проверить? Есть простой тест. Если вы уйдете в отпуск, а ваши задачи встанут — вы на правильном пути. Ес-

ли ваши задачи спокойно делают другие — вы пока не уникальны.

## **6.2 Техника «Глубокое бурение»: Выберите один узкий навык и станьте в нем лучшим**

Развиваться во всем сразу — путь в никуда. Универсалы нужны, но они редко становятся незаменимыми. Незаменимыми становятся те, кто в чем-то одном лучше всех. Выберите один навык, который: — Критически важен для вашей компании. — Редко встречается на рынке. — Вам интересен и к чему у вас есть способности. И начинайте «бурение». Погружайтесь в этот навык с головой. Читайте все, что можно прочитать. Проходите тренинги. Практикуйтесь каждый день. Найдите ментора, который уже достиг мастерства в этом навыке. Ведите дневник наблюдений и открытий. Через полгода такого бурения вы будете знать о своем навыке больше, чем 99% коллег. Через год — станете главным экспертом в компании. Через два — о вас узнают на рынке. Пример: бухгалтер может выбрать налоговое планирование для экспортных операций. Продавец — технику закрытия сложных корпоративных клиентов с длинным циклом сделки. Логист — оптимизацию маршрутов для междугородних перевозок. Важно: не бросайте другие навыки совсем. Они должны быть на достаточном уровне. Но главный фокус — на одном, узком, глубоком.

## **6.3 Упражнение «Разбор полетов №1»: Еженедельный анализ своих ошибок**

Каждую пятницу выделяйте 30 минут на разбор своей работы за неделю. Не для галочки, а честно и жестко. Структура разбора: 1. Что пошло не так? Перечислите все ошибки, сбои, проблемы, которые произошли. Даже мелкие. Даже те, на которые никто не обратил внимания. Будьте беспощадны к себе. 2. Почему это произошло? Найдите корневую причину каждой ошибки. Не «меня отвлекли», а «я не организовал свое время так, чтобы меня не отвлекали». Не «начальник дал не те данные», а «я не перепроверил данные, хотя знал, что начальник может ошибаться». Причина всегда в вас. Если вы ищете причины вовне, вы ничего не измените. 3. Что я сделаю, чтобы это не повторилось? Конкретные действия. «Буду перепроверять данные по чек-листу». «Введу правило: не брать новые задачи, пока не доделаны старые». «Создам шаблон, чтобы исключить ошибки ввода». 4. Что я узнал нового? Запишите все инсайты, озарения, полезные наблюдения за неделю. Что вы поняли о работе компании? О клиентах? О коллегах? О себе? Эти записи станут вашей личной базой знаний. Через месяц перечитайте свои разборы. Вы увидите, как меняетесь. Ошибки становятся другими, более сложными. А значит, вы растете.

# 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.