12+

Хранители

Об этике и ответственности в современном гостеприимстве



РАНКОВИЧ МИЛАН И САЯПИН МАКСИМ

Милан Ранкович

Хранители. Об этике и ответственности в современном гостеприимстве

«Издательские решения»

Ранкович М.

Хранители. Об этике и ответственности в современном гостеприимстве / М. Ранкович — «Издательские решения»,

Большинство книг о гостеприимстве посвящены сервису. Эта книга — ответственности.За безупречным впечатлением гостя скрываются давление, сложные решения и невидимая сторона профессии.«Хранители» — честный взгляд на лидерство двух экспертов с 40-летним совокупным международным опытом. Два профессиональных пути звучат единым голосом через личные истории, практические наблюдения и размышления об этике.Для руководителей, молодых специалистов и всех, кто хочет понять реалии гостеприимства.

© Ранкович М.
© Издательские решения

Содержание

Введение: Назовём вещи своими именами 6
I. Анамнез 9
1. Максим-Козерог: строить то, о чём другие лишь теоретизируют 9
2. Милан-Рак: чувствовать то, чего другие не замечают 12
3. Мелкий шрифт успеха, или как расшифровать резюме 14
II. Божественная комедия 17
4. Божественная комедия (прелюдия) 17
5. У нас есть сомнения… насчёт такого руководства 18
6. (Ухабистый) маршрут трудоустройства 22
Конец ознакомительного фрагмента. 30

Хранители. Об этике и ответственности в современном гостеприимстве

Милан Ранкович
Максим Саяпин

Перевод с английского Максим Саяпин

© Милан Ранкович, 2026
© Максим Саяпин, 2026

ISBN 978-5-0071-7731-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение: Назовём вещи своими именами



Один из наших наставников любил повторять: две самые тяжёлые профессии на свете — принимать пациентов и принимать гостей. Меткая игра слов, в которой, как и в любой хорошей шутке, немало правды. Вся его семья была связана с медициной — от медсестёр до врачей и других специалистов, — сам же он посвятил жизнь индустрии гостеприимства. Стоит присмотреться, и сходство между этими сферами становится поразительно очевидным. Обе требуют полной самоотдачи, готовности к изнурительному графику, умения выдерживать постоянное напряжение и глубоко укоренившегося чувства ответственности. Разница лишь в том, что в больнице спасают жизни, а в гостеприимстве создают впечатления, способные остаться с человеком на всю жизнь. И там, и там люди доверяют себя профессионалам, рассчитывая на заботу о своём благополучии: физическом — в одном случае, эмоциональном — в другом.

Как и в большинстве ремёсел, знания в гостеприимстве можно передать, а большей части навыков — научить. И всё же многие приходят в эту сферу по семейной традиции или по внутреннему призванию. Такие люди расцветают там, где человеческий контакт превыше всего, а сервис — нечто большее, чем просто работа. Но даже тем, у кого есть природная склонность к гостеприимству, нужен компас: рынок здесь полон сложностей. Это мир, где почти нет права на ошибку: один неверный шаг может нанести ущерб репутации бренда или поставить под угрозу многообещающую карьеру. Непрерывное обучение и профессиональное развитие здесь не просто приветствуются — без них невозможно двигаться вперёд. Чтобы оставаться востребованным, необходимо сохранять гибкость и постоянно совершенствоваться. Но одного мастерства недостаточно: нужно быть готовым и к суровой стороне этой профессии.

Смерть знаменитого шеф-повара и рассказчика Энтони Бурдена в 2018 году вновь разожгла дискуссии о балансе между работой и личной жизнью, о неослабевающих ожиданиях, возлагаемых на профессионалов индустрии гостеприимства, и о разрыве между усилиями и вознаграждением — особенно для тех, кто работает в среднем управленческом звене. Однако,

несмотря на сиюминутный резонанс, эти разговоры быстро сошли на нет, и многие остались с вопросами: где же искать настоящие ответы? Как приобретать нужные навыки, не растеряв собственного благополучия? И, самое главное, когда всё-таки сказать «хватит»? Когда вопросов слишком много, а противоречивых ответов — ошеломляющее изобилие, найти надёжные ориентиры в этом бизнесе непросто. Ключ в том, чтобы прорваться сквозь шум и выделить те знания и стратегии, которые действительно что-то меняют.

Сколько мы работаем в этой профессии, столько и охотимся за источниками, которые говорят о ремесле что-то по существу, — за руководствами, где практическая мудрость идёт рядом с честным рассказом о том, что на самом деле нужно, чтобы добиться успеха. Но большинство публикаций на эту тему уходят в одну из двух крайностей. С одной стороны — чрезмерно академичные учебники: сухие, технические, набитые корпоративным жаргоном. Они скрупулёзно разбирают операционные стандарты, теории лидерства и модели сервиса, но не передают ни реальности повседневной изматывающей работы, ни эмоциональной тяжести этого труда, ни той цены, которую платит человек. С другой — глянцевые манифесты люксового гостеприимства: романтизированные истории о пятизвёздочном сервисе и обслуживании «в белых перчатках», где удовлетворённость гостя подаётся как древнее мистическое искусство. Такие книги выставляют напоказ бренды с так называемыми секретными формулами успеха, но ни слова не говорят о том, как профессионалы справляются с реальными вызовами. Они рисуют картину сервиса настолько отполированную, настолько безупречно выстроенную, что она похожа скорее на недостижимую сказку, чем на беспорядочную, будоражащую и зачастую изнуряющую реальность этого ремесла.

Мы не одно десятилетие живём этим бизнесом — в разных культурах, странах и карьерных траекториях, — и нам хотелось другого. Источника, который отражал бы реальные трудности, стратегии и жертвы, из которых складывается карьера в этой сфере. Такого, который не просто объяснял бы сервис как понятие, а давал практическое руководство: как в этом ремесле преуспевать. Поэтому мы и сели писать — чтобы перекинуть мост между техническими знаниями и практическим пониманием. Мы хотим дать подлинные наблюдения, выстраданные уроки и проверенную в бою мудрость — то, что поможет профессионалам на любом этапе карьеры. Итак, мы спросили себя: чему мы научились за свою карьеру на сегодняшний день? Этот вопрос ведёт нас через всю книгу, приглашая читателя исследовать те трудности и победы, которые формируют наш опыт в этой динамичной индустрии.

Наша цель — вычистить «воду», корпоративные модные словечки и общие советы, которые стали бичом множества источников о гостеприимстве. Вместо этого мы сосредоточиваемся на ключевых истинах и стратегиях, которые действительно важны, — на том, каково в реальности работать в отелях, ресторанах и сервисных компаниях. Как выжить и добиться успеха — от первой работы и дальше вверх по служебной иерархии. Уроки, вынесенные из практики. Ошибки, которые мы совершили. Вызовы, с которыми столкнулись, и то, как мы превращали неудачи в успех. Как ориентироваться в меняющемся ландшафте, как эта отрасль эволюционирует в XXI веке и куда, по нашему мнению, она движется. Рисовать нереалистичную картину профессии нам незачем; пересказывать то, что уже сказано в бесчисленных учебниках по менеджменту, — тоже. Напротив, мы хотим предложить нечто ценное, нечто настоящее — руководство для тех, кто всерьёз намерен сделать эту работу не просто работой, а ремеслом на всю жизнь.

И давайте отнесёмся к этому как к искреннему самоанализу. Нам следует называть вещи своими именами — и хорошее, и плохое, и откровенно неприглядное, — не подслащивая трудных мест. Эта сфера достойна уважения — и одновременно нуждается в отрезвляющем сигнале. Она полна моментов блеска, когда сервис становится искусством и надолго остаётся в памяти гостей. Но она поражена и другим: устаревшими традициями, граничащими с абсурдным курьёзом; неэффективностью; культурой выгорания, которая слишком часто остаётся без

внимания. Если эта профессия хочет двигаться вперёд, ей нужны свежий взгляд, готовность оспорить существующий порядок вещей и лидеры, которые отстаивают необходимость смены мышления — такой, что соединяет вечные ценности сервиса с современной деловой хваткой. То, что мы собрали здесь, — не просто о том, как добиться успеха в гостеприимстве; это о том, как его преобразовать: улучшить операционные процессы, переосмыслить сервис или построить рабочую среду, в которой люди ценятся не меньше прибыли. И мы здесь для того, чтобы показать, как это сделать.

Для нас этичное руководство означает бережно относиться к людям, доверию и профессиональным стандартам, которые нам вверены, отвечать за последствия своих решений и оставлять после себя более сильную команду. Именно такой смысл мы вкладываем в понятие ethical stewardship, вынесенное в подзаголовок английского издания.

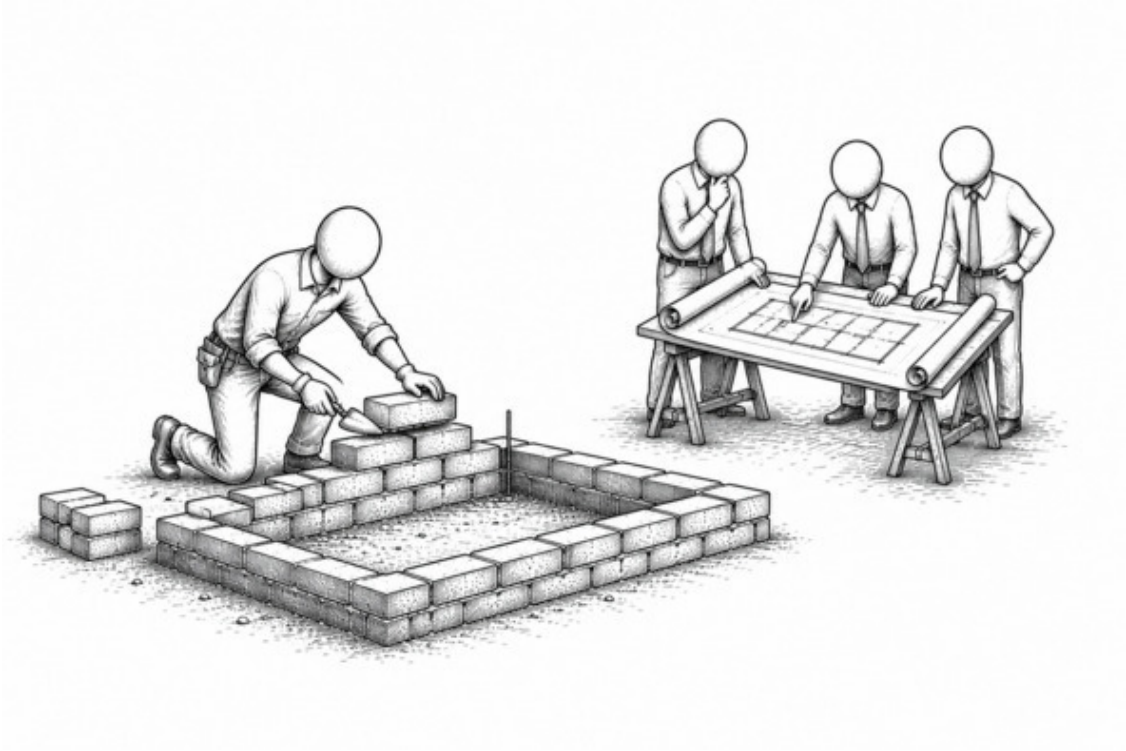
Эта книга написана с нескольких точек зрения — управляющего-практика, консультанта и наблюдателя. Местами повествование будет переключаться: то личный рассказ, то прямая рекомендация, то более широкое размышление об индустрии. Так задумано. Наш опыт не был одинаковым, но его формировали одна и та же индустрия, одно и то же давление и зачастую одни и те же вопросы — смена голоса это и отражает. Кое-где мы также решили не проводить это различие явно: пусть читатель сам постепенно распознает голоса, сделает свои выводы и, быть может, откроет для себя авторов через страницы книги, а не из предуведомления. Считайте это небольшим упражнением в наблюдательности — навыке, который обычно вознаграждает тех, кто его практикует.

Тот же замысел — и в том, как построена эта книга. Начинаем с контекста: закладываем основания, на которых держатся наш взгляд и наши суждения. Дальше идём через реалии индустрии — её давление, противоречия и глубинную динамику. И только потом переходим к тому, что можно сделать, опираясь на опыт, а не на абстракции.

Итак, вот оно — то руководство, которого нам самим не хватало, когда мы начинали. Прямой, без прикрас разговор о том, чего на самом деле требует успех в этом динамичном мире. Мы надеемся, что оно бросит вам вызов, вдохновит вас и — самое главное — даст инструменты, чтобы вы построили осмысленную, успешную карьеру в этой непрерывно меняющейся профессии.

I. Анамнез

1. Максим-Козерог: строить то, о чём другие лишь теоретизируют



Здравствуйте, уважаемый читатель. Меня зовут Максим Алексеевич Саяпин, и я признателен вам за интерес к моему пути — приглашаю разделить со мной опыт, который сформировал мою жизнь и карьеру. Приоткрывая завесу над своей «кухней», я надеюсь вызвать доверие к моим наблюдениям и утверждениям в этой книге и придать им вес.

Я отельер во втором поколении: родился в Москве (Россия) и вырос в семье, для которой гостиничное дело было больше чем занятием. Отец — шеф-повар, отмеченный наградами, — погружал меня в красочные рассказы о международных кулинарных состязаниях, открытиях отелей и масштабных кейтеринговых мероприятиях. Мать — признанный на национальном уровне эксперт по производству продуктов питания и преподаватель — наглядно показывала, как структура, последовательность и лидерство могут превратить отстающие заведения в процветающие места, где движущая сила — творчество. Примечательно, что младшая сестра изучает связи с общественностью, маркетинг и коммерческую сторону нашей отрасли, а спутница жизни работает в гостеприимстве — в продажах и координации для крупных объектов класса люкс.

С годами я понял, что мою жизнь всегда определяли две главные страсти: спорт и гостеприимство. Спортивные занятия я так и не превратил в полноценную профессию, но с миром соревновательного спорта по-прежнему тесно связан. Наматывать дорожки в прохладном бассейне или готовиться к соревнованиям на выносливость всегда было больше чем времяпрепровождением: это оттачивает дисциплину, собранность и стойкость. В гостеприимстве эти качества оказались бесценными: и провести масштабное мероприятие, и свести воедино мно-

гонациональную команду, и перенастроить разладившуюся работу можно только с такой же ровной собранностью, какая нужна на тренировке.

А недавно к двум главным увлечениям моей жизни добавилась новая и особенно важная роль — роль отца. Отцовство заново расставило мои приоритеты и показало, как важно заботиться и о профессиональном мастерстве, и о личном благополучии. Я стал глубже чувствовать ответственность и смотреть дальше рабочих показателей, уделяя больше внимания сопереживанию и равновесию. Я смотрю, как растёт мой ребёнок, и убеждаюсь: подлинное гостеприимство вырастает из искренней заботы о других. Этот принцип формирует мой стиль управления, общение с гостями и подход к руководству командой.

Окончив с отличием спортивную среднюю школу, я получил степень бакалавра по международному гостиничному менеджменту во французской бизнес-школе гостиничного бизнеса — и составил представление о ключевых дисциплинах отрасли. Параллельно я с отличием получил степень бакалавра наук по управлению бизнесом в российской академии туризма, встраивая методичное планирование и финансовую строгость в работу, где всё происходит на высокой скорости. Чтобы глубже разобраться в финансовой стратегии и аналитике, я прошёл программу MBA по финансам и бухгалтерскому учёту в университете в Великобритании. Попутно я получил специализированные аттестации — в частности, квалификации высокого уровня по управлению безопасностью пищевых продуктов, знанию вин и сигарному сервису, — а также сертификат по управлению проектами, который оказался полезен во многих ситуациях.

Мой профессиональный путь охватывает два десятилетия, несколько граней отрасли — от отелей, ресторанов и кейтеринга до авиации — и несколько стран: Россию, Францию, Китай, Объединённые Арабские Эмираты, Канаду и Карибский регион. В каждой из этих сред я узнавал новые культурные традиции, новые взгляды на сервис, новые правила работы. Сильнее всего меня как профессионала определила работа в подразделении общественного питания национальной авиакомпании: там я руководил бизнес-залами премиум-класса и кейтерингом для тысяч гостей ежедневно. Мы работали не жалея себя — и это принесло нам несколько наград. Наш аэропортовый бизнес-зал признали лучшим в регионе по уровню сервиса; были и личные, и командные отличия. Они подтвердили: мы держим планку и умеем придумывать разумные новшества даже при огромном потоке гостей.

Именно в той среде я и познакомился с Миланом — коллегой, который стал близким другом всей моей семье. Его целеустремлённость, ум и открытость новому были видны с первых дней, и вскоре мы обнаружили общую увлечённость спортом, гостеприимством и непрерывной работой над собой. Со временем мы вместе работали над разными проектами, обменивались смелыми идеями, поддерживали рост друг друга. Сейчас Милан — соавтор этой книги, и я считаю его талантливым и целеустремлённым профессионалом, чей путь вдохновляет и меня, и многих других. На нашей с ним истории видно, как крепкие рабочие отношения нередко перерастают в настоящую дружбу и укрепляют то чувство общности, которое все мы стремимся растить в этой отрасли.

Мой путь в профессии начался с самых простых обязанностей: я мыл туалеты, чистил лук и оформлял заезды больших групп гостей. Шаг за шагом эта работа дала мне выдержку и практический опыт, без которых невозможно руководить командами, объединяющими людей разных культур и национальностей. Со временем я стал готовить к открытию и запускать новые объекты, руководить масштабными реновациями и ребрендингом, управлять прибыльными заведениями. Среди моих проектов были крупные и камерные, корпоративные и частные — каждый требовал сочетать безупречное качество с умением работать в самых разных условиях. Мне доводилось работать и в шумных мегаполисах, и на отдалённых островах. Каждое новое место учило меня приспосабливаться, не забывая о главном: гость должен уехать с яркими впечатлениями, которые останутся с ним надолго.

За годы работы я убедился: ни одна новая инициатива — будь то обновление меню, внедрение современного цифрового решения или полномасштабная реновация — не увенчается успехом, если команда не поверит в неё и не воспримет как общее дело. Идеи, возникшие в кабинете руководителя, воплощаются в жизнь только там, где люди открыто общаются, обучение организовано грамотно, а цели понятны каждому. Рабочие дни бывают долгими, а требования — высокими. Но когда множество отдельных деталей наконец складывается в единое целое и гость получает безупречный сервис, это приносит ни с чем не сравнимое удовлетворение.

За эти годы мне посчастливилось заслужить несколько профессиональных наград и почётных упоминаний. Я воспринимаю их как признание не только моих заслуг, но прежде всего общего труда команд, которыми мне довелось руководить. Среди наиболее значимых для меня достижений — избрание членом гастрономической ассоциации; награда за вклад в профессиональное и академическое сообщество, полученная вскоре после моего переезда в Канаду; работа в экспертном совете национальной гостиничной премии; участие в нескольких международных профессиональных конкурсах. Всё это укрепляло моё стремление расширять границы возможного, повышать качество сервиса и постоянно осваивать новое в стремительно меняющейся отрасли.

Когда я оглядываюсь на всё, чему меня научили воспитание, работа в разных странах, спортивные занятия и отцовство, — я только сильнее привязываюсь к гостеприимству. Для меня это отрасль, которая требует честности, командной работы и непоколебимой верности одному — тому, чтобы гость был доволен. Это ещё и сфера, где финансовая скрупулёзность может уживаться с искренним теплом, а рабочие стандарты помогают устанавливать по-настоящему человеческие отношения. В конечном счёте гостеприимство держится на том, чтобы поднимать на новый уровень каждое общение с гостем — от простого приветствия при заселении до тщательно срежиссированных деталей многодневных мероприятий.

Спасибо, что решили разделить со мной эту личную и профессиональную историю. Мы с Миланом надеемся, что наш опыт окажется близок вам и поможет в достижении собственных целей. На следующих страницах мы поделимся уроками, подходами и выводами, к которым каждый из нас пришёл за годы работы, — возможно, среди них вы найдёте идеи, которые пригодятся и на вашем пути.

2. Милан-Рак: чувствовать то, чего другие не замечают



Здравствуйте, уважаемые читатели! Для меня большая честь и радость поделиться с вами своей историей. Меня нередко спрашивают: «Кто такой Милан?» Ответить на этот, казалось бы, простой вопрос в двух словах непросто. Моя история началась в небольшой деревне Ежестица, расположенной неподалёку от живописного города Братунац. Именно там сформировались мои первые представления о мире и начался мой путь. Образование открыло передо мной новые возможности, увлечения помогли выбрать направление, а ценности, привитые любящей семьёй, стали надёжной опорой.

С детства я усвоил: образование — не просто привилегия, а основа полноценной и осмысленной жизни. Тогда же я понял, что порядочность, честность и верность нравственным принципам формируют человека, а первые представления о них мы получаем в семье и от людей, которые нас окружают. За это я бесконечно благодарен своей замечательной матери Станойке и заботливому отцу Славко. Они подарили мне жизнь и научили замечать и ценить красоту окружающего мира.

Оба родителя окончили среднюю школу, без устали трудились на самых разных работах и одновременно вели семейную ферму. Их непоколебимая самоотдача и упорный труд дали мне и сестре возможности, которых иначе могло бы и не быть, и открыли двери в более светлое будущее.

Я легко мог бы заполнить целую главу бесценными уроками, которые впитывал, глядя, как родители изо дня в день усердно трудятся. Но буду краток. Они передали мне понимание того, как важны упорный труд, честность и стойкость, — качества, которые я несу с собой по сей день и которые продолжают формировать мой характер.

Я с гордостью называю себя мужем и отцом, и самые большие мои достижения в жизни берут начало в семье. Семья — то, что неизменно движет мной, и причина, по которой я каждый день требую от себя большего и усердно работаю. Само присутствие родных приносит в мою жизнь неизмеримо много света и счастья, и помогает преодолевать трудности. Но я не

только семейный человек: я ещё и состоявшийся спортсмен — добился значительных успехов в мире карате и с гордостью ношу чёрный пояс по карате полного контакта.

Учиться я начал в Братунаце: там окончил начальную, а затем и среднюю школу. Именно в эти годы я всерьёз увлёкся технологиями и со временем выбрал профессию компьютерного техника. Мне нравилось разбираться в сложных задачах и находить новые решения — эти умения впоследствии не раз пригодились мне в работе.

Набираясь опыта — а об этом пути я с радостью расскажу в книге вместе с уважаемым коллегой Максимом, — я сменил самые разные должности в индустрии гостеприимства и общественного питания. Этот путь непрерывно бросал мне вызов и подталкивал меня подниматься всё выше по лестнице деловой жизни. Итак, снова возникает вопрос: «Кто такой Милан в деловом мире?»

Мой профессиональный путь складывался из самого разного опыта: от работы официантом до управления операционной деятельностью и затем развития бизнеса. Каждая из этих ролей по-своему помогала мне расти.

На каждом этапе карьеры я узнавал что-то новое, осваивал необходимые навыки и доказывал, чего стою, в каждой роли, за которую брался. Каждая должность давала ценный урок и позволяла мне расти и приспосабливаться в постоянно меняющейся отрасли.

Когда я окончил престижный Белградский университет, получив квалификацию инженера операционного менеджмента, настал один из моментов, которыми я горжусь больше всего. Сейчас, когда я пишу эти строки, я занимаю должность генерального менеджера по развитию бизнеса. Эта роль позволяет мне применять обширный опыт и при этом непрерывно раздвигать границы возможного в отрасли.

Оглядываясь на пройденный путь, я вижу, как далеко в самом деле ушёл и как всё пережитое сформировало того, кем я стал сегодня. Мне радостно поделиться уроками, наблюдениями и мудростью, которые я обрёл на этом пути. Каждая глава жизни лепила из меня человека, который ценит порядочность, дорожит семейными связями и горячо стремится к совершенству. Спасибо, что позволили мне поделиться с вами своей историей!

3. Мелкий шрифт успеха, или как расшифровать резюме



Какое литературное произведение повлияло на вас сильнее всего? Этот вопрос хоть раз слышал каждый из нас. Студентами мы, наверное, называли что-нибудь из учебной программы — Пушкина, Андрича, Диккенса. Позже, уже во взрослой жизни, в списке могли оказаться Ремарк, Брэдбери, Оруэлл. Но спросите того, кто посвятил свою карьеру индустрии гостеприимства, — и очень вероятно, что в ответ услышите *«Отель»* Артура Хейли.

Этот роман — больше, чем просто художественный вымысел. Для многих в отельном бизнесе он работает как профессиональное руководство, а не просто занимательная история. Хейли никогда не предавался пустым фантазиям: он был известен скрупулёзной работой с материалом, и *«Отель»* — не исключение. Его повествование добирается до реальной механики гостеприимства и раскрывает управленческие трудности, борьбу за гостей и операционные тонкости крупного отеля. Всякому, кто задумывается о работе в этой сфере, роман даёт и увлекательный сюжет, и неожиданно прагматичный взгляд на жизнь отеля.

Действие укладывается в несколько напряжённых дней в пятизвёздочном отеле «Сент-Грегори» (St. Gregory) в Новом Орлеане, и история приподнимает завесу над миром, который обычно скрыт за роскошными люстрами и безупречными холлами. За безупречным фасадом скрывается совсем другая реальность: финансовые трудности, нравственные дилеммы, коррупция, ошибки персонала и беспощадная корпоративная борьба.

В центре — Питер Макдермотт, заместитель генерального менеджера: он стремится руководить, но вынужден работать в пределах ограниченных полномочий. По ходу романа ему приходится иметь дело с недобросовестными гостями, воровством, чрезвычайными ситуациями, нависшим банкротством и даже с дискриминационной практикой — и всё это заставляет его принимать решения, от которых зависит будущее отеля.

Хейли сплетает несколько ключевых тем: искусство управления и напряжённые корпоративные манёвры, воплощённые в стареющем владельце Уоррене Тренте, который должен решить, сохранить независимость или продать отель влиятельному магнату индустрии госте-

приимства; повседневную операционную деятельность, которая охватывает всё — от обслуживания гостей и бронирования до процедур безопасности и внезапных кризисов; социальные проблемы эпохи, включая расовое неравенство и институциональную коррупцию; и личные драмы, которые возникают там, где жизни гостей и сотрудников сталкиваются в паутине честолюбия, романтических увлечений и интриг.

«Отель» остался классикой потому, что Хейли с необычайной тщательностью выписал внутреннее устройство большого отеля — так точно, что в начале 1990-х годов в России роман взял на себя ещё одну задачу. После распада Советского Союза отрасль гостеприимства в России вошла в полосу потрясений. Международные сети вроде Marriott, Radisson, Sheraton, Kempinski и Holiday Inn принесли новые стандарты, корпоративные ценности и ожидания — всё это было местным работникам незнакомо. Профессиональное образование в сфере гостеприимства тогда только складывалось, и *«Отель»* стал фактическим учебником для многих начинающих отельеров. Опытные специалисты отрасли вспоминают: некоторые международные работодатели даже предлагали — или требовали, — чтобы кандидаты прочли роман. Так они хотели оценить их преданность делу и увлечённость работой.

На «Отеле» можно разобрать и то, как складывается карьера. Как показывает *«Отель»*, карьера — не просто результат нескольких счастливых случайностей. Её формирует поток решений. Восхождение Питера Макдермотта — от незамеченного менеджера среднего звена до опытного руководителя — повторяет реальные истории многих в этой сфере. Единого пути к продвижению в гостеприимстве нет. Одни опираются на образование, другие набирают практические умения, а немногие соединяют то и другое.

Обратимся к нашему собственному опыту. Вот Милан: он пробивал себе дорогу практикой, а академическую степень получил уже потом. Начал с профессионально-технического обучения, а дальше шаг за шагом поднимался с начальных должностей: сперва работал официантом, потом за барной стойкой, а со временем взял на себя обязанности старшего смены. По ходу дела он получил степень в области, казалось бы, никак не связанной с отраслью, — и это дало ему свежий взгляд, помогло подходить к вызовам с нестандартной стороны. Оттачивая мастерство в узкой области, Милан смог ускорить своё продвижение и в итоге дошёл до руководящей должности высшего звена.

Максим же пошёл обратным путём. Сначала он получил традиционный диплом в сфере гостеприимства: профильная учебная программа была построена так, что каждое понятие из аудитории закреплялось обязательной практической подготовкой и стажировками. Такой порядок позволял применять знания сразу и с самого начала набирать практический опыт. Продвигаясь в отрасли, Максим понял, насколько важно расширять профессиональные знания, и позже получил степень в смежной дисциплине — чтобы шире смотреть на дело и глубже понимать эту сферу.

Оба примера говорят об одном: единой формулы успеха не существует. Начинать можно с практического опыта, можно с формального образования — важно другое: ясная стратегия карьерного роста. Один диплом сам по себе не гарантирует продвижения; сильную карьеру выстраивает тот, кто осознанно соединяет знания, навыки и опыт. На линейных должностях прямой опыт в отрасли часто весит больше академических дипломов. А на управленческих должностях, чтобы выделиться, требуется твёрдое понимание финансов, стратегии и коммерческого права. Готовность переезжать учит приспосабливаться и добавляет квалификации: разные рынки и разные способы вести дело ускоряют продвижение.

Не менее важно и то, как именно человек совершает карьерные переходы. Смена компании может быть стратегическим решением, но, как правило, разумнее переходить на должности с большей ответственностью, чем постоянно менять работу на равнозначную. Отдельные шаги в сторону могут быть необходимы, однако повторяющиеся горизонтальные переходы без явного развития со временем становится трудно объяснить. Работодатели внимательно изу-

чают частую смену работы и ищут в карьерной истории закономерности. Если у очередного шага нет ясной цели и он не способствует профессиональному росту, возникает вопрос: понимает ли человек, куда идёт? Чтобы сохранять доверие к себе, нужно уметь объяснить, какую пользу принёс каждый переход, какие навыки он помог развить и как подготовил к будущим руководящим должностям.

Один из главных выводов из *«Отеля»* — и опыт реальных профессионалов его подтверждает — состоит в том, что упорство часто затмевает врождённый талант или случайную удачу. Выдающихся результатов в итоге добиваются те, кто по-настоящему отдаётся своей работе, кто стремится расти, вести за собой, продолжать учиться. Больше того, навыки, полученные в гостеприимстве, хорошо переносятся из одной области в другую. Успешный ресторанный управляющий может без особого труда переключиться на операционную деятельность отеля: рабочие процессы, финансовая хватка и руководство командой применимы и в другой роли. Действительно важна инициатива — и работодатель, готовый поддержать обучение и смену карьерного направления.

И всё же важно сказать — и всегда помнить: как бы много карьера ни требовала, она никогда не бывает всей жизнью. Честолюбие часто побуждает нас идти дальше — к следующей должности, к следующему проекту — в уверенности, что уж это-то наконец оправдает все наши жертвы. Мы начинаем с высоких замыслов, берём на себя всё новые обязанности, строим репутацию, гонимся за вехами — одной за другой. Но рано или поздно аплодисменты стихают. Назначения, повышения, проекты идут на убыль. Индустрия, когда-то поглощавшая вашу энергию, решает, что больше не нуждается в ваших услугах. И в такие минуты многие понимают, что потратили целую жизнь на погоню за целью, которая всё время ускользала.

Работа никогда не перестанет требовать большего — больше часов, больше самоотдачи, больше личных компромиссов. И в какой-то момент вы должны спросить себя: стоит ли отдавать так много ради одной только работы? Успех оказывается пустым, если он достигнут ценой настоящей жизни. Карьера, даже приносящая удовлетворение, не должна затмевать саму жизнь: равновесие необходимо. А это может означать — иногда сбавлять темп, слушать всерьёз, ставить на первое место семью и друзей, выкраивать время на путешествия и наслаждаться теми маленькими мгновениями, которые оправдывают тяжёлый труд.

В конечном счёте успех в гостеприимстве, как и в любой отрасли, зависит от того, как вы подходите к трудностям и готовы ли учиться. Те, кто умеет приспосабливаться и продолжает идти вперёд, чаще преуспевают. Но профессиональный рост не должен оплачиваться всей остальной жизнью. Вопрос не только в том, какой карьерный путь вы выбрали, но и в том, какую жизнь успели прожить к последнему расчётному часу.

II. Божественная комедия

4. Божественная комедия (прелюдия)



«Божественная комедия» Данте — не просто повествование о загробном мире. Это путь через хаос и последствия собственных поступков к пониманию и свету. И если вы не видите в этом точной метафоры современного состояния индустрии гостеприимства, значит, в последние годы вы не слишком внимательно следили за происходящим. Подобно Данте, спускающемуся в Ад, многие представители отрасли вынуждены блуждать по лабиринту неумелого руководства, невыполненных обещаний, щедро розданных при найме, и всё более тяжёлой ноши, возложенной на менеджеров среднего звена. На этом пути нас ждут вполне современные испытания: споры вокруг многообразия, справедливости и инклюзивности (DEI) где прогресс соседствует с острыми разногласиями; конфликт поколений, расшатывающий рабочие коллективы; и постепенное размывание представлений о том, каким должно быть гостеприимство класса люкс.

В этом разделе мы рассмотрим эти проблемы без прикрас — заглянем за безупречный фасад отрасли и постараемся понять, что происходит по другую его сторону. Способны ли современные руководители вдохновлять или они умеют лишь отдавать распоряжения? Действительно ли процесс найма открывает путь к успеху или заставляет кандидатов преодолевать бесконечную полосу препятствий? Не размылось ли понятие гостеприимства класса люкс настолько, что от его прежнего смысла почти ничего не осталось? Подобно Данте, мы отправляемся в этот путь не для того, чтобы осуждать или восхвалять, а чтобы разобраться в противоречиях. Потому что всё происходящее было бы смешно, если бы не было так печально, — и не казалось бы таким трагичным, если бы порой не выглядело настолько нелепо.

5. У нас есть сомнения… насчёт такого руководства



Многие отельеры пишут о растущем давлении со стороны владельцев, для которых главным показателем успеха становится выручка — нередко в ущерб обучению сотрудников и удовлетворённости гостей. Теория агентских отношений (Jensen & Meckling, 1976) помогает понять природу этого противостояния. Руководители гостиничных объектов, выступающие в роли агентов, стремятся сохранить стандарты сервиса, тогда как собственники — принципалы — могут ставить на первое место краткосрочную прибыль. На практике это приводит к тому, что важные прежде инициативы, такие как программы профессионального развития сотрудников или партнёрство с местными сообществами, лишаются финансирования, как только на первый план выходят квартальные показатели.

Ещё одним источником напряжения становятся централизованные и удалённые кадровые службы. Обычно их создают, чтобы упорядочить наём и обеспечить соблюдение нормативных требований. Однако на практике между ними и гостиницами нередко возникает серьёзный разрыв. Специалисты, находящиеся за тысячи километров от объекта, предлагают стандартные решения, не учитывающие ни состав гостей, ни особенности местного рынка. Руководители гостиничных подразделений с иронией рассказывают, как сообщали удалённому кадровому менеджеру о срочной нехватке сотрудников, а в ответ получали автоматическое сообщение: «Пожалуйста, заполните форму 72-Б». На первый взгляд ситуация комичная, но она наглядно показывает, насколько абстрактные правила могут быть далеки от повседневной суеты банкетных мероприятий и массовых заездов в разгар сезона.

Не меньше тревожит частая смена высшего руководства. Теория турниров объясняет, как различия в вознаграждении между ступенями иерархии могут стимулировать конкуренцию за продвижение (Lazear & Rosen, 1981). Но в повседневной жизни отеля кадровая гонка имеет и другую сторону: щедрые предложения переманивают опытных менеджеров, а коллективу приходится снова приспосабливаться. В LinkedIn сотрудники рассказывают, как их постоянно бросает из стороны в сторону: каждый новый генеральный менеджер отменяет решения пред-

шественника, а команда в очередной раз перестраивается. Это напоминает перестройку самолёта прямо во время полёта, когда на борту находятся платящие пассажиры. Такая метафора точно передаёт нестабильность после резкой смены руководства.

Подобные потрясения напоминают любимую поговорку отца Максима. Когда Максим работал вместе с ним, Саяпин-старший часто повторял: «Сколько бы раз ты ни нажимал на кнопку, борщ из принтера не появится». Так он с юмором напоминал коллегам, что главные результаты в гостеприимстве — вкусная еда, искренняя забота и человеческое участие — невозможно получить, просто отдавая всё новые распоряжения. Участники профессионального сообщества похожим образом шутят и о нехватке персонала: сколько ни печатай новые графики смен, сотрудников больше не станет — так же как сломанный кран не починится от того, что начнёт течь сильнее.

То же противоречие между внешней видимостью и реальным содержанием возникает там, где процедуры превращаются в культ. Стандартные операционные процедуры (SOP) необходимы: они помогают поддерживать единый уровень работы. Однако чрезмерная привязанность к инструкциям способна превратить сотрудников в «роботов гостеприимства», как полушутя выразился один работник службы приёма и размещения. Формальные правила и бюрократический контроль помогают сохранять единые стандарты бренда (Ouchi, 1980), но при чрезмерном применении подавляют непосредственность и сопереживание — именно те качества, которые отличают исключительный сервис от просто добротного.

Отдельная, но не менее заметная тенденция связана с так называемыми «разовыми победами» — крупными мероприятиями и конференциями, которые обеспечивают временный рост выручки. Специалисты из Европы и Северной Америки отмечают, что такие события могут заметно улучшить показатели за день или выходные, но цена этого успеха часто оказывается высокой: сотрудники работают на пределе возможностей, а в долгосрочной перспективе гостиница проигрывает по таким показателям, как лояльность гостей и восприятие бренда. Один менеджер банкетной службы назвал это «спринтом на грани срыва». В этой фразе точно передано физическое и психологическое напряжение сотрудников, вынужденных поддерживать высокие стандарты при ограниченных ресурсах. Такие мероприятия хорошо смотрятся в победных отчётах в социальных сетях, однако более взвешенная система оценки — например, сбалансированная система показателей (Kaplan & Norton, 1992) — помогла бы учитывать не только краткосрочную выручку, но и устойчивую удовлетворённость гостей и благополучие персонала.

Под угрозой оказалась и устойчивость бизнеса, которая прежде считалась основой долгосрочного планирования: погоня за быстрыми результатами всё чаще вытесняет стратегическое мышление. Во многих организациях стремление добиться немедленного успеха любой ценой стало нормой, отодвинув на второй план практики, которые раньше считались необходимыми, — например, продуманное планирование преемственности. Без ясного плана передачи руководящих функций компания становится особенно уязвимой при уходе опытных менеджеров и руководителей подразделений: нарушается повседневная работа и утрачивается накопленное организацией знание. Компании нередко заявляют о приверженности комплексным моделям, таким как концепция тройного критерия, которая учитывает экономические, социальные и экологические результаты (Elkington, 1997), но отказываются от этих принципов, как только они вступают в противоречие с желанием быстро окупить вложения. Подобная недальновидность нарушает преемственность, подрывает доверие заинтересованных сторон и в конечном счёте угрожает той самой устойчивости, которой индустрия гостеприимства когда-то особенно дорожила.

Одновременно так называемый «реванш-туризм» — резкий рост числа поездок после снятия пандемийных ограничений — подтолкнул владельцев к стремительному расширению бизнеса. Отели, закрывавшиеся во время пандемии, внезапно начали объявлять об открытии

новых корпусов и даже новых гостиниц той же сети, испытывая управленческие возможности на прочность. Комментаторы, ссылающиеся на теорию постановки целей (Locke & Latham, 2002), напоминают: смелые, но достижимые цели заряжают команду энергией, тогда как нереалистичные требования истощают сотрудников и лишают их мотивации. Один координатор хозяйственной службы пожаловался: «Полотенца мы складываем с рекордной скоростью, но сложить из воздуха дополнительные часы в сутках не можем». За этой шуткой скрывается вполне искренняя просьба о здравом смысле.

Время от времени к решению проблем подключают внешних консультантов, обещающих упорядочить рабочие процессы или изменить корпоративную культуру. Одни участники LinkedIn ценят их за свежие идеи, способные оживить застывшую управленческую систему. Другие считают такие проекты дорогостоящими заплатами, которые маскируют более глубокие структурные проблемы. Эффект от проведённого консультантами «саммита преобразований» быстро исчезает, если руководство остаётся нестабильным, а перегруженные команды возвращаются к прежним упрощениям и компромиссам. Рядовые сотрудники тем временем смотрят на происходящее с понятным цинизмом: на консультационные сессии компания денег не жалеет, а их собственные переработки остаются почти незамеченными.

Все эти трудности усугубил уход опытных сотрудников во время пандемии. Сохранявшийся после неё дефицит персонала отмечен, например, в отчёте Американской ассоциации отелей и средств размещения за 2023 год; эти данные относятся к рынку США (AHLA, 2023). Но за нехваткой людей скрывается и потеря знаний. Опытные метрдотели и руководители службы стюардинга (мойки посуды и санитарного содержания кухонных помещений), которые прежде передавали молодым коллегам тонкости работы, сменили профессию или вышли на пенсию, зачастую не успев зафиксировать свой опыт. В результате организации вынуждены снова и снова учиться методом проб и ошибок, а руководители недоумевают, почему давно решённые проблемы постоянно возвращаются. Значение накопленных сотрудниками знаний для работы компании помогает понять и знаниевая теория фирмы (Grant, 1996).

В этих обсуждениях всё чаще звучит и выражение «кризис производительности»: сотрудникам приходится делать больше, располагая всё меньшими ресурсами. Люди иронизируют над перегруженными командами и над «облегчающими труд» устройствами, которые на деле требуют больше внимания, чем экономят сил. За этими шутками скрывается проблема, знакомая всей отрасли. Некоторые специалисты обращаются к модели «требования работы — ресурсы» (Bakker & Demerouti, 2007), подчёркивая: без реальной поддержки — достаточного числа сотрудников, разумных сроков и полноценного обучения — риск выгорания возрастает, а текучесть кадров может усиливаться.

И всё же основания для оптимизма остаются. Многие специалисты по гостеприимству в LinkedIn убеждены, что возвращение к основным принципам — профессионализму и человеческому участию — поможет отрасли вновь обрести связь со своими истоками. Руководители по-прежнему призывают «переосмыслить» или «переопределить» операционную деятельность. Но критики справедливо замечают: дело не столько в постоянном изобретении чего-то нового, сколько в восстановлении проверенных основ — последовательности, ясного общения и реальных вложений в сотрудников. Рост стоимости жизни делает эту задачу ещё острее: многим приходится брать дополнительные смены или искать вторую работу, чтобы покрыть повседневные расходы. Постоянная спешка также указывает на недостаток планирования — особенно когда менеджеры всю смену устраняют последствия операционных сбоев, а затем вынуждены разбираться с горой бюджетных таблиц и маркетинговых задач.

Среди всего этого хаоса мы стараемся сохранять взвешенный взгляд. За годы работы нам довелось столкнуться со многими из перечисленных проблем — от непродуманных планов расширения до краткосрочных финансовых решений, подрывавших стандарты сервиса. Мы не скрываем собственных ошибок, но ценим уроки, которые из них извлекли. Сегодня мы

выступаем за проверенные временем подходы: тщательно выстроенное обучение, последовательное руководство и устойчивые рабочие процессы — вместо лозунгов о быстрых решениях и бесконечных попыток заново изобрести отрасль. Для нас самый надёжный выход из нынешней неопределённости — возвращение к прочным основам. Пандемия, несомненно, обострила давние проблемы, но одновременно показала стойкость и изобретательность тех, кто по-прежнему верит: настоящее гостеприимство начинается там, где на первое место ставят людей.

6. (Ухабистый) маршрут трудоустройства



Сегодня всё происходит на высокой скорости — её задают стремительное развитие технологий и постоянная доступность связи. Многие считают, что поиск работы теперь почти не требует усилий. Отточенное резюме, несколько щелчков мышью — и кажется, что новая карьера уже не за горами. Социальные сети и сайты поиска работы и вправду преобразили этот процесс, сделав возможности доступнее, чем когда-либо.

Однако если вспомнить, как поиск работы изображали раньше, особенно в кино, картина окажется совсем другой. Герои прочёсывали газетные объявления, обводили ручкой вакансии и отправлялись прямо в офисы компаний. Всё выглядело просто: несколько минут ожидания, собеседование — и нередко ответ в тот же день. На экране путь к новой работе казался ясным и коротким, совсем не похожим на сегодняшние процедуры. Нам хотелось бы, чтобы так было и в жизни. Но приходится приспосабливаться к нынешним условиям: ответ, если он вообще придёт, может занять несколько недель.

Пробираясь по нынешнему рынку труда, мы быстро обнаружили: всё не так просто, как нам представлялось. Знакомая фраза «мы с вами свяжемся» стала неотвязным рефреном нашего пути. Мы подавали заявки, полные надежды и рвения, — а дальше начиналось мучительное ожидание. По некоторым вакансиям ответ приходил в считаные дни, но многие молчали, оставляя нас в неизвестности: мы гадали, рассматривают ли нашу квалификацию вообще. Эта неопределённость не просто выматывала — она рождала чувство собственной несостоятельности и сомнения в себе, которые не отпускали слишком долго.

Цифровая эпоха, бесспорно, упростила подачу заявок, но она же обострила конкуренцию. Когда на одни и те же вакансии претендует бесчисленное множество соискателей, работодатели, как мы убедились, отвечают всё дольше, а обратной связи часто мало или нет совсем. Искать работу в такой неопределённости было тяжело: мы не понимали, на каком мы этапе найма и нужны ли ещё наши навыки. Особенно удручало то «молчание», что следовало за каждой заявкой. Оно заставляло нас сомневаться в своих способностях и в убедительности соб-

ственной заявки. Новая реальность высветила, насколько важны стойкость и умение действовать самому. Мы поняли: профессиональные знакомства, напоминание о себе после подачи заявки и непрерывная шлифовка навыков — необходимые шаги, чтобы оставаться конкурентоспособными в этой непростой обстановке.

Итак, технологии преобразили поиск работы и сделали его доступнее, но принесли и новые трудности, которые кандидаты должны преодолевать. Поняв это, мы смогли подойти к поиску с терпением и упорством, а заодно признать: путь к трудоустройству часто извилист и непредсказуем.

Продолжая поиск, мы осознали: от удачного объявления зависит, придут ли подходящие кандидаты. Хорошо составленное описание должности должно ясно очерчивать обязанности, необходимые навыки и квалификацию, а вместе с тем показывать культуру и ценности компании. Это не только помогает таким кандидатам, как мы, понять, подходим ли мы, но и привлекает тех, кому близок дух организации. Заметили мы и другое: как важно организациям растить культуру развития и внутренней мобильности, особенно когда речь о внутренних соискателях. Продвижение своих сотрудников не только поднимает моральный дух, но и удерживает бесценное институциональное знание. Когда руководителей побуждают замечать и наставлять сотрудников с высоким потенциалом, открываются пути для продвижения, — а это, как мы убедились, воодушевляет сильнее всего.

Одна из повторяющихся бед на нашем пути — разрыв между описанием должности и работой, которую в действительности приходится выполнять. Слишком часто описания либо расплывчаты, либо чрезмерно подробны — иногда они растягиваются на десять страниц и подразумевают, что один человек должен совмещать сразу несколько ролей. Во многих случаях от одной должности ждут, что она покроет обязанности, которые обычно распределяются между несколькими разными ролями. Например, то, что начинается как поиск «руководителя по маркетингу», быстро превращается в охоту за человеком, который заодно потянет графический дизайн, анализ данных, обслуживание клиентов и организацию мероприятий. Такое несовпадение готовит почву для раздражения и выгорания. Когда ожидания неясны — или нереалистично высоки, — сотрудники могут быстро почувствовать себя перегруженными, недооценёнными и в конечном счёте деморализованными. Так результаты работы оценивают по невыполнимым требованиям, а не по тому, о чём ясно договорились. Организации должны стремиться к прозрачности и точности, определяя роли, а соискателям следует научиться замечать эти тревожные признаки заранее. Хорошо написанное описание должности должно очерчивать главные обязанности, реалистичные ожидания и то, как роль встраивается в команду в целом, — а не служить затычкой для каждой незакрытой потребности компании.

Поиск работы может оказаться одним из самых напряжённых отрезков карьерного пути, и мы быстро поняли, как важно всё это время сохранять спокойствие. Понимание, что не всякое объявление о вакансии означает настоящую возможность, помогло нам выстроить более реалистичные ожидания. Например, мы обнаружили, что некоторые вакансии публикуют лишь затем, чтобы выполнить кадровые требования при внутренних повышениях. Это осознание позволило нам направить силы на те роли, которые действительно отвечали нашим устремлениям. Мы усвоили: регулярно следить за возможностями важно. Регулярная подача заявок — даже когда мы не искали новое место всерьёз, — помогала оценить своё положение на рынке труда. Рассылку резюме на должности выше наших нынешних мы стали воспринимать как способ «прощупать пульс» рынка: она давала понимание, насколько наши навыки и опыт отвечают запросам отрасли.

Одна из сторон поиска работы, которая сильнее всего отбивает желание продолжать, — отсутствие конструктивной и своевременной обратной связи. Одни вакансии закрываются быстро, но многие соискатели остаются в подвешенном состоянии — не понимая ни своего положения, ни причин отказа. Это молчание не только удручает — оно глубоко непрофесси-

онально. А ведь кандидаты вкладывают время, силы и эмоциональную энергию в подготовку заявок, выполнение оценочных заданий и прохождение собеседований. Когда ответа нет — ни подтверждения, ни объяснения, — это посылает ясный сигнал, намеренно или нет: ваше время ничего не значит. Даже простое сообщение, что вопрос закрыт, или короткое объяснение способны многое изменить. Конструктивная обратная связь, поданная уважительно и без промедления, позволяет человеку задуматься, стать лучше и двигаться дальше. И что важнее — она сохраняет в этом процессе ощущение достоинства и уважения. Организации, которые не отвечают, рискуют не просто испортить свою репутацию работодателя — они питают более широкую культуру безучастности и недоверия. Напротив, компании, которые общаются открыто — даже с теми, кого не взяли, — зарабатывают доброе имя и репутацию и часто оставляют дверь открытой для будущих возможностей. Соискателям важно понимать: отсутствие ответа говорит скорее о процедуре найма у работодателя, чем о вашей ценности. И всё же вполне разумно напомнить о себе, попросить ясности и осмыслить каждый такой случай как часть своего роста, а не как неудачу.

Наконец, мы усвоили: отказ — это смена направления. Каждое «нет» оттачивало наше понимание того, чего мы хотим на самом деле — и что мы сами можем предложить. Стойкость означала оставаться открытыми к обратной связи, развивать свою стратегию и верить, что подходящее место есть, даже если искать его придётся долго. Отказ — не противоположность успеху, а шаг на пути к нему.

Неопределённость и отказы даром не проходят. Признать, как поиск работы сказывается на психическом здоровье, было для нас крайне важно. Заведённый распорядок, перерывы и поиск поддержки в сообществе помогали нам восстанавливать силы. Разговоры с другими о своём пути помогали понять, что такие трудности естественны и напоминали, что мы не одиноки. Помните: ваша ценность не определяется тем, есть ли у вас работа, — относитесь к себе бережно и на подъёмах, и на спадах. Молчание никому не помогает расти. Отклик, каким бы малым он ни был, — это форма уважения.

Значительную роль в том, как складываются карьерные траектории, играет и социальная динамика. Профессиональные связи стали нашим тайным оружием. Поразительно, как современный аналог газетного объявления о работе — наш круг профессиональных знакомств — способен открывать скрытые возможности. Мы убедились: сохраняя спокойствие, соблюдая постоянство в подаче заявок и с толком пользуясь своими связями, мы могли вести поиск работы увереннее и с ощущением цели.

LinkedIn остаётся одной из самых мощных площадок, где соискатели, профессионалы и лидеры отрасли знакомятся, обмениваются идеями и получают доступ к тем, кто принимает решения. В лучших своих проявлениях он даёт настоящие профессиональные знакомства, позволяет видеть возможности и выстраивать содержательные профессиональные отношения поверх отраслевых и географических границ. Однако вместе с популярностью площадки рос и шум. То, что когда-то было пространством, отведённым под карьерное развитие, авторитетные суждения и деловой разговор, всё сильнее засоряется материалами, которым место скорее в личных социальных сетях. Отпускные фотографии, посторонние житейские новости или расходящиеся по сети записи часто заполоняют ленту, отвлекая от действительно важных разговоров. Из-за этого сдвига пользователям стало труднее отделять важное от шума и добираться до людей, которые действительно значимы на их профессиональном пути. Это добавило и неудовольствия: «нравится» и новые знакомства не всегда превращаются в реальные возможности или в содержательную вовлечённость. Задача сегодняшних профессионалов — оставаться осознанными: отбирать, что попадает в ленту, беречь время и сосредоточиваться на выстраивании настоящих связей с теми, чьи цели и ценности созвучны их собственным. LinkedIn по-прежнему может быть мощным инструментом — если пользоваться им осмысленно. Дело не в том, чтобы собирать контакты, а в том, чтобы развивать отношения.

Подготовка стала ключом к тому, чтобы блестяще проходить собеседования. Мы поняли, что изучение компании, её культуры и последних событий позволяло нам подстраивать ответы и задавать содержательные вопросы. Отработка типичных вопросов снимала тревогу и прибавляла уверенности.

Собеседования призваны оценить, подходит ли человек: навыки, опыт, склад ума и совпадение с культурой компании. Но слишком часто дело портит разрыв между тем, кто ведёт собеседование, и должностью, которую предстоит закрыть. Один из самых частых примеров? Сотрудник кадровой службы беседует по общим шаблонным вопросам с кандидатом на узкоспециальную или управленческую должность. Когда собеседование ведёт человек без знания отрасли и представления об операционной стороне дела, обе стороны выходят из разговора недовольными. Вопросы не прощупывают глубоко ни настоящих возможностей кандидата, ни трудностей, с которыми он сталкивался, ни его подхода к принятию решений. Иногда и вовсе кажется, что ведущий собеседование просто ставит галочки, а не выясняет по существу, подходит ли человек этой роли — и роль ему. Это несоответствие становится ещё острее, когда речь о должности, где нужно руководить большими командами, вести сложные операционные процессы или добиваться измеримых деловых результатов. Такие обязанности требуют большего, чем поверхностные вопросы, — им нужен разговор на равных, укоренённый в понимании самой работы. Организациям важно преодолеть этот разрыв: позаботиться, чтобы в собеседовании участвовали нужные люди — особенно когда роль крайне важна. Кадровая служба необходима, чтобы выстроить и вести подбор персонала, но на собеседованиях её должны поддерживать профильные специалисты или будущие руководители команды. Иначе есть риск не заметить сильных кандидатов — или, хуже того, нанять не тех.

На сегодняшнем конкурентном рынке труда многие организации встраивают в наём самые разные оценочные задания. Это могут быть и проверки технических навыков, и задания на разбор рабочих ситуаций, и оценка личных качеств или когнитивных способностей. Поначалу такие проверки могут пугать, но мы пришли к пониманию: это не преграды, а возможности. Познакомившись с разными видами возможных испытаний, мы могли готовиться толковее и подходить к ним уверенно. Вместо того чтобы видеть в них препятствия, мы стали смотреть на них как на ценные возможности показать свои сильные стороны, умение решать задачи и соответствие культуре компании.

Важно понимать: этап испытаний — не просто предварительный шаг; часто с него и начинается само собеседование. Хорошая подготовка к испытанию говорит о том, что вы относитесь к этой возможности серьёзно. Чем больше вы знаете о роли, компании и её ожиданиях, тем выше шансы выделиться. И помните: не стесняйтесь задавать вопросы. Собеседования и испытания — дорога с двусторонним движением. Компания оценивает вас, но и вы оцениваете, совпадает ли она с вашими ценностями, целями и манерой работы. Чтобы сотрудничество удалось, обе стороны должны быть довольны тем, насколько подходят друг другу.

Испытания призваны выявить, подходит ли кандидат на роль, — но не все испытания одинаковы. Во многих случаях компании опираются на устаревшие или неподходящие инструменты проверки, измеряющие то, что к предлагаемой работе отношения не имеет. Менеджера из индустрии гостеприимства могут попросить решить логическую головоломку, которая куда больше подошла бы разработчику программ. Продавцу может достаться общий тест с выбором ответа, который почти ничего не говорит об умении влиять на клиентов и находить с ними общий язык. Такое несоответствие не только тратит время впустую — оно подрывает доверие ко всему найму. Корень проблемы — в непонимании, что делает человека успешным в конкретной роли. Всё яснее, что надо иначе взвесить: что важнее — отношение к делу или навыки. Техническим навыкам часто можно обучить или отшлифовать их прямо на работе, а вот отношение к делу, трудовую этику, умение приспосабливаться и способность работать сообща привить куда труднее. И всё же многие модели оценки придают непропорционально

большой вес поверхностным умениям, упуская из виду склад ума и совпадение с культурой компании. Организациям следовало бы спрашивать себя: измеряем ли мы то, что действительно важно? И, что важнее, пользуемся ли мы этими испытаниями ради разумного найма — или просто ставим ещё одну галочку в процедуре? Когда испытания уместны, привязаны к конкретной роли и продуманы, они могут быть невероятно ценны. Но при неверном применении они не просто вводят в заблуждение — они отпугивают самых сильных специалистов.

Искусственный интеллект меняет то, как отсеивают резюме, как ведут собеседования и даже как пишут описания должностей. Мы поняли, что резюме нужно подгонять под ключевые слова и под требования систем управления подбором персонала (ATS), а иногда и готовиться к видеособеседованиям, которые ведёт искусственный интеллект. Процесс стал эффективнее, но и ощущался более обезличенным; он напоминал нам: где только можно, надо устанавливать человеческие связи. Отбирать ваше резюме может техника, но окончательное решение по-прежнему принимают люди.

Подбор персонала складывается из нескольких этапов — от поиска кандидатов до выбора того, кто подойдёт организации. Чтобы упростить его, компании часто пользуются технологиями, например системами управления подбором персонала (ATS). Мы поняли, как важно, чтобы у кандидата остались хорошие впечатления — со своевременным общением и обратной связью на всех этапах. Крепкая репутация работодателя способна привлекать сильных кандидатов, и мы всё яснее замечали, как компании подают себя тем, кого собираются нанять.

Продуманная адаптация к работе, или онбординг, необходима, чтобы новые сотрудники освоились в организации. Мы своими глазами видели, как много могут значить толковые программы для новичков: обычно они длятся несколько недель и включают ознакомительные занятия, обучение и знакомство с ключевыми людьми в команде. Цель — дать новичкам знания и инструменты для успеха; когда первые недели организованы продуманно, человек доволен работой и реже уходит.

Во многих современных процедурах найма ваш первый «собеседник» — не человек, а машина. Системы управления подбором персонала созданы, чтобы просматривать резюме и отсеивать людей по ключевым словам, оформлению и алгоритмической логике. Но, стремясь упростить наём, эти инструменты часто порождают новую беду: не замечают подходящих кандидатов просто потому, что их резюме не следует «правильной» структуре. Дело уже не в вашем опыте, а в том, насколько резюме отвечает ожиданиям машины. Очень способного профессионала могут отсеять лишь потому, что он назвал должность иначе или не вставил ту самую формулировку, что заложена в систему. Человеческий потенциал сводится к совпадению ключевых слов.

Ещё труднее становится, когда подбор передают сторонним агентствам. Такие агентства полезны, когда наём нужно разворачивать в масштабе, но их собственные задачи могут расходиться с долгосрочными целями компании. Иногда для них важнее быстро закрыть вакансии, а не по-настоящему найти подходящего человека. Отсюда поспешные назначения, незамеченные расхождения с культурой компании и высокая текучесть кадров потом. Итог? Способных кандидатов оставляют без внимания, нанимающие руководители раздражены, а организации упускают возможность нанять того, кто принёс бы настоящую пользу. Технологии и привлечение внешних специалистов должны помогать подбору персонала. Но так бывает лишь тогда, когда в основе систем лежат внимание к людям, точность оценки и согласованность целей.

Вводный курс — крайне важный шаг: он знакомит новых сотрудников с культурой, ценностями и правилами компании. На этом этапе новичку следует дать общее представление об ожиданиях, истории компании и доступных ресурсах. Интересно организованный вводный курс помогает новичкам почувствовать, что им рады и их ценят. Нам нравилось, когда компании добавляли интерактивные элементы, например занятия на сплочение команды, чтобы завязались связи между новичками и их коллегами.

Когда первые недели заканчивались, необходимо было обозначить ясные ожидания и задачи. Мы усвоили: для успеха жизненно важно вместе с руководителями ставить краткосрочные цели, согласованные с долгосрочными карьерными устремлениями. Регулярные разговоры с руководителем помогали не сбиваться с курса и чувствовать поддержку в новой роли, а заодно создавали обстановку открытого общения.

Выход на новую работу должен быть моментом ясности и уверенности, а не хаоса. К сожалению, во многих организациях адаптация либо не соответствует должности, либо проводится в спешке, либо отсутствует. Новичков слишком часто бросают в воду, не научив плавать, — без нужных для успеха инструментов, понимания обстановки и поддержки. Отсюда — растерянность, досада и сбитый темп. Грамотная адаптация — не просто список галочек, а стратегическое вложение. Без ясного плана новым сотрудникам остаётся только гадать. От них ждут работы в системах, которым их не обучили, принятия обязанностей без передачи дел и умения разбираться во внутренних раскладах без сопровождения. Это не просто несправедливо — это неэффективно.

Эффективная адаптация начинается вовремя, проходит по понятному плану и учитывает конкретную должность. Новичок должен ясно понимать, чего от него ждут; получить необходимые инструменты и доступы; познакомиться с ключевыми коллегами и другими участниками рабочих процессов; постепенно войти в обязанности; регулярно получать обратную связь и иметь возможность задавать вопросы. При таком подходе человек быстрее выходит на результат, чувствует поддержку и реже уходит. Плохо организованная адаптация, напротив, создаёт трудности, которых можно было избежать.

Непрерывное обучение крайне важно для личного и профессионального роста. Организации, которые вкладываются в программы обучения и развития, подобранные с учётом потребностей и карьерные цели сотрудников, получают значительную отдачу. Мы участвовали в практических семинарах, онлайн-курсах и программах наставничества, имели доступ к отраслевым конференциям — и всё это помогало нам расти.

Учёба длиною в жизнь не просто оттачивала наши навыки — мы становились увереннее в работе и сильнее чувствовали связь с компанией и чувствовали, что нас по-настоящему ценят. Когда людей поддерживают в росте, они отвечают приверженностью, энергией и желанием вложить ещё больше. Обучение не должно заканчиваться вместе с первыми неделями. Будь то практические семинары, наставничество, обучение смежным специальностям или формальное образование — постоянное развитие посылает ясный сигнал: вы здесь важны. Мы верим в ваш потенциал.

Когда организации постоянно вкладываются в своих людей, они не просто растят более сильных профессионалов — они выстраивают доверие. Они удерживают сильных специалистов. Они взращивают руководителей, которые поднимаются изнутри и несут институциональное знание дальше. Всё просто: когда людям дают расти, они отдают больше.

Традиционная работа с девяти до пяти больше не единственный путь к профессиональной самореализации. Цифровые площадки вроде Upwork, Fiverr, Freelancer и других позволили людям предлагать свои навыки отдельными проектами, открыв дорогу к гибкой, разнообразной работе по всему миру. Этот сдвиг ставит вопрос покрупнее: как нам измерять результаты работы в мире, который больше не вращается вокруг часов, проведённых в офисе? На деле рабочие часы — просто цифры. По-настоящему важно, чтобы работа была сделана и результат достигнут. Мир внештатной работы заставил переменить образ мышления: от «отметиться на проходной» — к ответственности, хозяйскому отношению к делу и результату.

Мы выстраивали себе имя как независимые исполнители — это было не просто способом занять время, а осознанным карьерным шагом. Работа на себя давала денежную свободу в промежутках между поисками места, знакомство с новыми отраслями и возможность оттачивать навыки на настоящих, невыдуманных задачах. Не менее важно, что она научила нас

полагаться на себя: управлять ожиданиями клиентов, укладываться в сроки, назначать расценки и справляться с непредсказуемым потоком работы и дохода. Относитесь к работе на себя как к маленькому собственному делу. Соберите тщательно отобранное портфолио, просите отзывы клиентов и постоянно уточняйте свою нишу, чтобы оставаться конкурентоспособными и заслуживающими доверия.

Сегодня, когда знакомство с человеком часто начинается в интернете, ваше присутствие в сети может многое сказать ещё до личной встречи. Сильная, осознанно выстроенная профессиональная репутация открывает возможности, укрепляет доверие и помогает стать авторитетным специалистом в своей отрасли. Люди судят о вас в том числе по тому, как вы себя представляете, поэтому к этому стоит подходить внимательно. Дорабатывая профили в LinkedIn, публикуя собственные материалы, участвуя в содержательных обсуждениях и создавая личные сайты, мы становились заметны не только как соискатели, но и как профессионалы, которым есть что предложить. Когда вы регулярно участвуете в жизни сообщества и приносите пользу, это замечают. Представляйте свой опыт ясно, честно и осмысленно.

Сегодня карьерные пути редко идут по прямой. Многие из нас подходят к черте — из-за автоматизации, выгорания, рыночных сдвигов или собственного развития, — за которой нужно менять курс. Мы обнаружили: настоящая валюта — навыки, которые хорошо переносятся из одной области в другую. Умение общаться, решать задачи, вести за собой, изобретательность — вот способности, которые переходят из роли в роль и из отрасли в отрасль. Получая сертификаты, проходя интенсивные курсы, обращаясь к наставничеству и учась самостоятельно, мы перекидывали мост между тем, где были, и тем, где хотели оказаться. Каждая роль приносит свой набор пережитого. Со временем всё это накапливается и расширяет наши возможности. В нашем случае крутые смены направления нас не ослабили — они нас отточили. Смесь навыков, набранных на этом пути, сделала нас лучше в нынешних ролях. Подробнее мы разберём это в следующих главах. И начать заново — тоже нормально. Создать себя заново — не провал, а та искра, что часто ведёт к самому осмысленному вашему росту.

Подъём удалённой работы, ускоренный пандемией, изменил облик мировой рабочей силы. Место работы перестало быть прежним ограничением. Способные люди теперь могут найти возможность где угодно. Компании нанимают сотрудников в разных часовых поясах, а профессионалы получают доступ к должностям, прежде недоступных. Но вместе с этой свободой пришли новые обязанности. Нам пришлось приспосабливаться — быстро. Собеседования по видеосвязи, дистанционная адаптация, работа с командами в разных часовых поясах и асинхронное общение стали нормой. Удалённая работа — не просто работа из дома: она требует самодисциплины, свободного владения цифровыми инструментами и мышления, нацеленного на результат. Мы выстроили распорядок, освоили такие инструменты, как Zoom, Slack, Trello и Notion, и научились руководить, не видя друг друга вживую. Мы стали гибче и самостоятельнее. Покажите работодателям, что вы инициативны, собранны и уверенно чувствуете себя в цифровой среде, — это отличает вас от остальных.

Пользуемся ли мы ключевыми показателями эффективности (KPI) только затем, чтобы поставить галочку, — или мы и правда хотим, чтобы люди продвигались в своей карьере? С этим вопросом нам пришлось столкнуться лицом к лицу. Если человек раз за разом выполняет свои показатели, разве это не должно оборачиваться ощутимым ростом — повышением, большей ответственностью или признанием? А если нет — то в чём тогда смысл?

На ключевых показателях должно держаться движение организации вперёд. Они существуют, чтобы результаты работы отдельного человека были согласованы с более широкими целями дела. Но мы усвоили: показатели важны только тогда, когда они осмысленны, — когда помогают направлять развитие, раскрывать потенциал и набирать ход к продвижению. Понимать свои показатели значило не просто попадать в цель. Значило знать, почему они важны, как связаны с миссией компании и каким был бы успех, если выйти за пределы цифр. Регуляр-

ные разговоры с руководителями о том, как идёт работа, давали нам ясность. Они помогали нам не расходиться с общими целями, замечать возможности для роста и быть готовыми к следующей ступени карьеры.

Но мы не могли не заметить беду поглубже: разрыв между тем, как человек на самом деле работает, и вознаграждением — побочный продукт систем, где высшие оценки выдаются по жёстко заданным квотам. Слишком уж часто высшую оценку разрешалось поставить лишь малому проценту сотрудников — независимо от того, сколько человек на деле сработали выдающимся образом. Квотная система превращала оценку работы в игру с числами, а не в процесс, где считаются заслуги. Это не просто отбивало желание работать — это деморализовало. Некоторые из самых преданных делу и самых результативных людей получали оценку «средне» не потому, что не справились, а из-за внутренних требований к распределению оценок. Это порождало растерянность, недоверие и обиду.

Эта подтасовка размывала сам смысл этой оценки. Страдали и право на премию, и пути к повышению, и даже повседневная вовлечённость. Люди переставали стараться — не потому, что им недоставало честолюбия, а потому, что не верили, будто система вознаградит их усилия по справедливости.

И всё же мы видели, какой может быть оценка работы, если проводить её правильно. Хорошая система включает самооценку сотрудника, мнение коллег и обратную связь от руководителя — честную, конструктивную и конкретную. Когда цели ясно поставлены, регулярно пересматриваются и связаны с реальными результатами, а не со списком формальных отметок, люди сохраняют мотивацию. Они понимают, за что отвечают и к чему стремятся. Такая система помогает двигаться вперёд, а не просто усиливает давление.

Мы усвоили: управление результатами работы — не то, что случается раз в год. Это непрерывный процесс. Непрекращающийся разговор. Инструмент, который помогает людям расти, а не просто получать оценку. Регулярные разговоры и открытый диалог создают постоянный обмен, который выстраивает доверие и укрепляет ответственность с обеих сторон.

В конечном счёте настоящая мера успеха — не просто выполнение ключевых показателей, а вовлечённость. Когда сотрудники чувствуют, что их ценят, слышат и поддерживают в профессиональных устремлениях, они отдают больше. Они дольше остаются. Они становятся сторонниками компании изнутри и будущими руководителями. А когда компании вознаграждают настоящее влияние на дело, а не видимость, они строят культуру новаторства, доверия и преданности. Результаты работы следует мерить итогами и ростом, а не навязанными квотами. Если мы пользуемся показателями, чтобы раскрывать потенциал людей, а не загонять их в рамки, мы создаём рабочую среду, где успех общий, а движение вперёд возможно.

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.