БИЗНЕС ИДЕИ
БИЗНЕС РЕШЕНИЯ
БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ
БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

№13 (377) 2016 г.

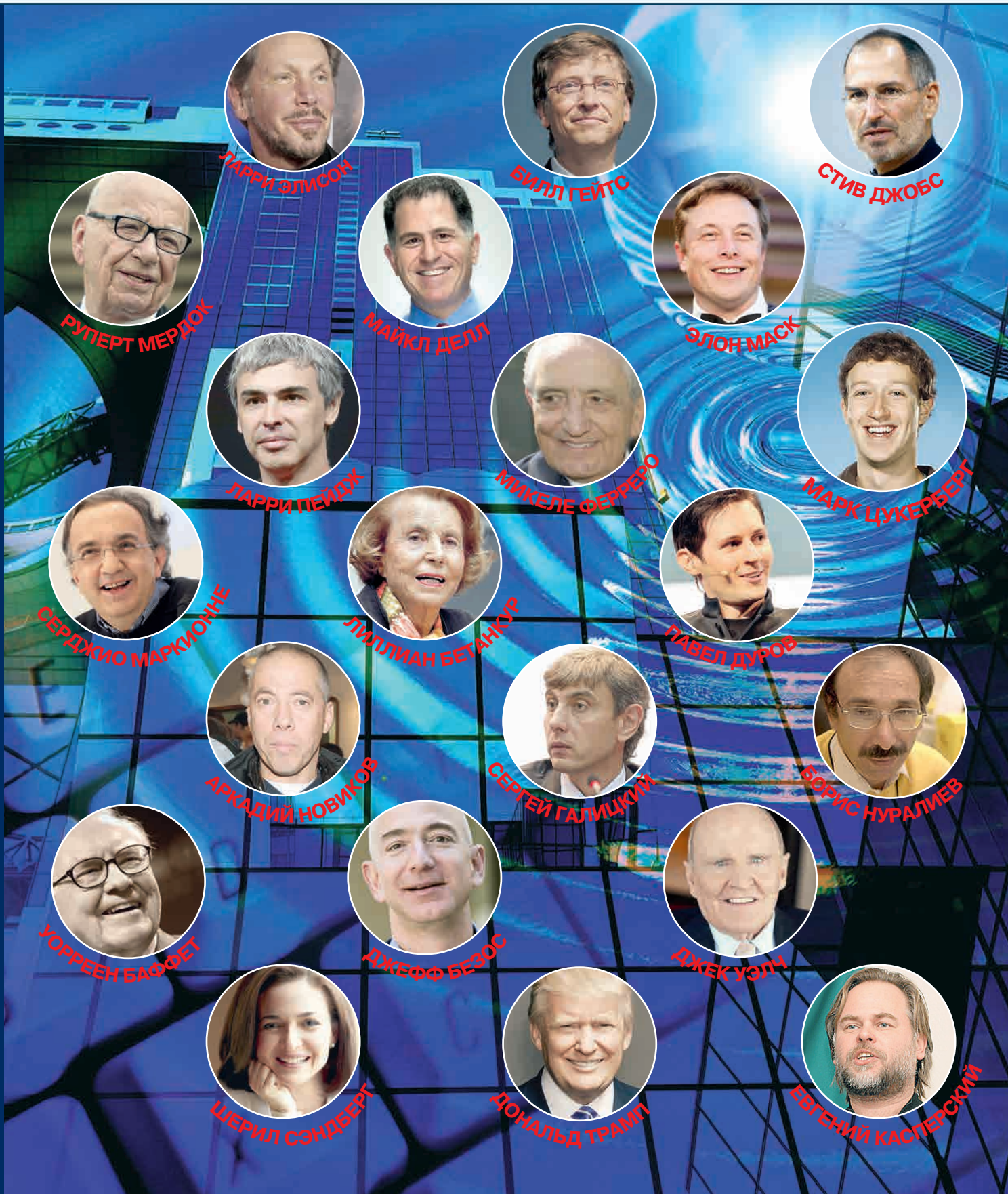
www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Роспечать" – 71852; 70855; 72835;

АПРЕЛЬ

Главная тема номера: ВЕЗУНЧИКИ



ПОДПИСЧИКАМ

ЭЛЕКТРОННАЯ ВЕРСИЯ ЖУРНАЛА

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ
Коммерческие Споры
№ 1 | 2016

ЗАКАЖИТЕ БЕСПЛАТНО

ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ ЖУРНАЛА «КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ» КАК ПОДПИСЧИК ЖУРНАЛА «УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Просто пришлите заявку и скан подписки на журнал

на адрес tp@top-personal.ru

Генеральный партнер

ОМК

ЕВРОСЕТЬ

Компании

Урал Пресс

Abava Net technology

SAVOY HOTEL

альпина паблишер

КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Мацусита брал в компанию везунчиков, вычисляя их по резюме. Интересное и спорное признание успешного бизнесмена было «отдано на растерзание» экспертам

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров

с. 5

Компания, руководство которой перестало реагировать на тревожные сигналы, на «повышение температуры» в коллективе, неизбежно погибает...

Александр Ельцов,
компания «Сервионика»

с. 27

Лидер может и должен сомневаться во всем, кроме самого сомнения...

Оксана Червоноокая,
бренды «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Ваби Саби», Max Brenner, KFC, Pizza Hut

с. 17

Правильно ставить цели помогают древнейшие боги, ведь восемь архетипов соответствуют главным богам древности: Юпитер (Зевс), Марс (Арес), Венера и т. д.

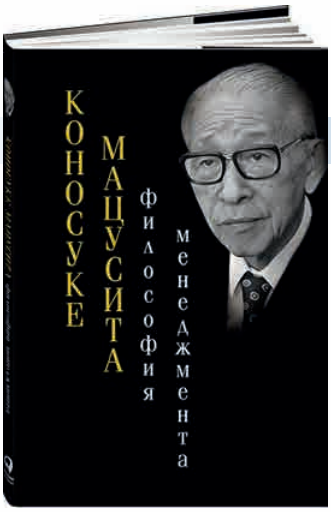
Андрей Курч,
бизнес-тренер

Чем сильнее надежда, тем слабее воля...

с. 33

У каждого руководителя должен быть круг лиц со светлыми головами...

Снежана Котова,
ГК «АвтоСпецЦентр»



с. 54

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

с. 39

Поручайте везунчикам доведение до конца практически безнадежных дел...

Елена Алтухова,
АО «Россельхозбанк»

с. 49

Выделяют кандидатов, которые имеют в своем прошлом опыт запуска своего бизнеса, включая его крах или крупные неудачи...

Инесса Цыпкина,
ГК «Бизнес Фарватер»

с. 43

По резюме мы видим вранье, занудство, адекватность или неадекватность...

Анна Гуревич,
компания «Гуревич»

Читайте в следующем номере

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ — ВАЖНАЯ ВЕЩЬ. НО БОЛЬШАЯ ЧАСТЬ ЛЮДЕЙ УЖЕ ЛИБО БОЛЕЮТ ВАШИМИ ИДЕЯМИ, И ИМ ВАЖЕН РЕЗУЛЬТАТ, ОНИ ПЕРЕЖИВАЮТ ЗА НЕГО. НО ЕСЛИ МИРОВОЗЗРЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА, ЕГО ВИДЕНИЕ МИРА НЕ СОВПАДАЕТ С ПОСЫЛАМИ ЛИДЕРОВ КОМПАНИИ, ДАЖЕ ЕСЛИ ВЫ БУДЕТЕ ДОБИВАТЬСЯ ЕГО ВОВЛЕЧЕННОСТИ, ВСЕ РАВНО НИЧЕГО НЕ ДОБЬЕТЕСЬ

НУЖНО СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ПРАВИЛЬНЫЕ ДЕЙСТВИЯ БЫЛИ ЛЕГКИМИ. А ДЛЯ ЭТОГО НЕОБХОДИМО СРЕДСТВО, КОТОРОЕ УПРОЩАЛО БЫ ВСЕМ И КАЖДОМУ В КОМПАНИИ ПРОЦЕДУРУ ИСПОЛНЕНИЯ ЗАДАЧИ В СООТВЕТСТВИИ СО СТАНДАРТОМ

Эдуард Остроброд,
вице-президент корпорации SELA

По вопросам размещения рекламы звоните по телефонам 8-495542-16-12; 8 495 542-16-07

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№13 (377) 2016 г.

Издается с 1996 г.

Содержание

5 TALANT MANAGEMENT
Красивые бизнес-решения могут устраивать далеко не всех
Александр Ельцов, компания «Сервионика»

12 ТРИБУНА HRD
Главбух-везунчик проработал много лет, и оказалось — не умеет считать НДС
Лилит Багдасарова, компания INO GROUP

16 ВЕЛИКИЕ БИЗНЕСМЕНЫ МИРА
Том Морган

17 КАК МЫСЛЯТ УСПЕШНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ
Сила лидера — быть всегда в фарватере, а не заплывать на мели или в болото
Андрей Курч, бизнес-тренер

27 Лидер может и должен сомневаться во всем, кроме самого сомнения
Оксана Червоноокая, сфера HORECA, бренды «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Ваби Саби», Max Brenner, KFC, Pizza Hut

33 ТРИБУНА HRD
Как мыслят преуспевающие люди
Снежана Котова, ГК «АвтоСпецЦентр»

39 КОММЕНТАРИИ
Поручайте везунчикам доведение до конца практически безнадежных дел
Елена Алтухова, АО «Россельхозбанк»

43 Топы редактируют свои резюме под компанию
Анна Гуревич, компания «Гуревич»

49 Я знаю компанию-лидера, которая берет на работу «битых» бизнесменов
Инесса Цыпкина, ГК «Бизнес Фарватер»

54 БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА
Коносуке Мацусита. «Философия менеджмента». Глава из книги

62 ЕСТЬ МНЕНИЕ
Покажите нам договор на аренду экскаватора...
Елена Бычкова, ГК «МЕЛСТОН»

63 КОММЕНТАРИИ
Всего не проверить и не предусмотреть
Владимир Фомин, HUMAN CAPITAL

Материалы, опубликованные на данном цвете, печатаются на правах рекламы.

www.top-personal.ru

Подписано в печать 03.04.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ №
Отпечатано

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

Издательство не несет ответственности за содержание рекламных объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.

Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7

9 785956 300077 >

Объединенная редакция
ИД «Управление персоналом»

Учредитель:
ООО «Журнал «Управление персоналом»
Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати
Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Главный эксперт по бизнесу
Сергей Пронин

Эксперты
Тахир Базаров, Леонид Кроль, Роман Портнов, Михаил Богданов, Владимир Фомин, Андрей Лавринович, Натэлла Кобулашвили, Евгений Грива, Сергей Мясоедов, Николай Злобин, Джон Шоул, Станислав Цирлин, Олег Жданов, Галина Голощапова, Вера Бояркова, Андрей Куликов

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Елена Монахова, Екатерина Закревская, Татьяна Ковалева

Видеожурнал
Александр Жильцов

Фото
Владимир Сумовский

Дизайн и верстка
Ольга Корнилова, Оксана Дегнер
(агентство «Корпоративная периодика)

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

Рекламное агентство (аккредитованное)
«Вектор-Ч»
8 (495) 542-16-08

Подписные индексы
по Объединенному каталогу: 29431, 29621
ООО «МАП»: 99722
ООО «Роспечать»: 70855, 71852

Красивые бизнес-решения могут устраивать далеко не всех

Александр Ельцов,
компания «Сервионика»

Есть ли в бизнесе такая проблема, как «хронические заболевания», и что бы вы отнесли к ним? Когда и как можно признать систему управления в компании нездоровой: громоздкой, архаичной, неэффективной?

Термин «хронические заболевания» действительно можно использовать для того, чтобы обозначить некие системные проблемы компаний. Как правило, эти проблемы позволяют организациям долгое время работать, но не с самыми высокими показателями. К таким «заболеваниям» можно отнести неэффективную структуру, затрудняющую реализацию бизнес-процессов, непродуманную кадровую, производственную, маркетинговую политику и другие проблемы, многие из которых могут объясняться исторически сложившимися особенностями компании.

«Хроническими болезнями» страдают и коммерческие, и государственные предприятия, и негативный эффект от них может копиться годами. Конечно, такие заболевания для любой компании остаются ахиллесовой пятой, и слабость эта, как правило, проявляется при изменении или ужесточении рыночных условий. Согласитесь, трудно, например, без эффективно работающей кадровой службы справиться с кризисной ситуацией сокращения персонала, оперативного массового найма специалистов нового профиля или в новом регионе.

Что касается системы управления компанией и ее эффективности, то ключевой критерий только один: бизнес должен демонстрировать результаты в соответствии со стратегией и целями, которые поставили перед ним акционеры. Если результаты далеки от плановых, причем в течение длительного периода, это повод для поиска системных ошибок управления. Но даже если бизнес растет как на дрожжах, в какой-то момент топ-менеджмент должен сказать себе: «Стоп. Мы выполнили план по захвату рыночной доли, заработали определенное количество денег. Теперь нужно заняться оптимизацией внутри компании». Любой грамотный руководитель понимает, когда наступает такой момент, и не пренебрегает им в угоду краткосрочной прибыли. И в период кризиса особенно важно не поддаться таким настроениям. В недавно опубликованном отчете PWC отмечается, что большинство топ-менеджеров видят сегодня больше угроз для бизнеса, чем 3 года назад, и считать кризис временем новых возможностей готовы лишь 39% — почти в 1,5 раза меньше, чем в среднем по миру, где к числу оптимистов относят себя около 60% руководителей.

Компания «Рольф» (автодилер), перейдя к дивизионной системе управления, наконец-то стала рентабельной. Можно ли говорить о том, что столь известная компания с большим стажем на рынке могла себе позволить «хроническую болезнь» в тучные годы, а в кризис вынуждена была пойти на изменения и преодолеть ее?

— Чтобы разобрать детально кейс компании «Рольф», нужно располагать большим объемом информации. То, что компания стала рентабельной, напрямую не следует из ее перехода на дивизионную систему управления: на ситуацию могло повлиять множество других факторов, хотя, казалось бы, да — сейчас конъюнктура российского автомобильного рынка дилерам не благоприятствует.

Пример «Рольфа», даже действительно успешный, в любом случае не является универсальным рецептом. Бизнесы настолько разные, что то, что подойдет одним, окажется губительным для других. Подходов к организации управления множество — линейный, матричный, функциональный, проектный, существуют также и другие, в том числе смешанные подтипы. Все они могут эффективно использоваться в соответствующих условиях: здесь требуется чутье руководства компании, определяющего, что оптимально соответствует задачам бизнеса в конкретный момент и с учетом стратегии.

Но приведу еще один пример, показывающий, насколько относительным может быть успех. Речь о компании Walmart — одном из крупнейших ритей-

леров мира. Эта компания успешно создала плотную региональную сеть, выработала ряд новых подходов к рекламе, ценообразованию и маркетингу в ритейле, стала ИТ-лидером в своей отрасли. Но акции Walmart на протяжении последних 10 лет очень мало изменились в цене. Можно сказать, что «стабильность — признак мастерства», но инвесторы ждут новых — не меньших — достижений, в противном случае они видят риски стагнации, сокращения дистанции между лидером и конкурентами.

«Кассовый разрыв» — это хроника или норма бизнеса? Какие примеры успешных моделей преодоления этой проблемы вы могли бы рекомендовать коллегам?

— Кассовые разрывы, увы, стали буднями российского бизнеса. Но не всегда их наличие говорит о системных ошибках управления: к подобной ситуации может тяготеть сама бизнес-модель компании. Например компаниям с проектным типом деятельности — к ним относится большинство ИТ-компаний — основную часть поступлений дает исполнение проектов, а это значит, что деньги от заказчиков поступают в бюджет исполнителя не систематически, а через определенные промежутки времени. •••

ШТАТ НАШЕЙ КОМПАНИИ ВЫРОС С 45 ЧЕЛОВЕК ДО БОЛЕЕ ЧЕМ 1,5 ТЫС. СОТРУДНИКОВ, И НА ЭТАПЕ РОСТА ДО ПАРЫ СОТЕН ЧЕЛОВЕК НИКАКИЕ ПРОТЕСТНЫЕ ДВИЖЕНИЯ НАМИ НЕ ДОПУСКАЛИСЬ

* **Александр Ельцов,** генеральный директор компании **«Сервионика».**

Беседовала Анна Баграмова

Журнал Управление персоналом, апрель 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Главбух-везунчик проработал много лет, и оказалось — не умеет считать НДС

Лилит Багдасарова,
компания
INO GROUP

Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

— Мое мнение на эту тему выражено в известном анекдоте: при очередном наборе сотрудников HR-специалист крупной компании положил на стол охапку резюме, выбросил половину и начал изучать те, что остались. На вопрос, зачем он это сделал, мужчина ответил: «Не люблю неудачников!»

Как бы смешно эта ситуация ни звучала, но по факту она имеет место быть. Я часто сталкиваюсь с пылью, пущенной в глаза: человек на собеседовании уверен в себе, красиво говорит, приписывает себе множество несуществующих достижений. По факту же он — больше актер, чем профессионал в своем деле. Не очень компетентные эйчары часто ведутся на такой прием и берут их на работу. В этом случае актеры действительно везунчики.

Как Мацусита мог по резюме увидеть ВЕЗУНЧИКОВ? Возможно ли это?

— Везунчик — это прежде всего человек, которому улыбнулась судьба даже без усилий с его стороны. Мацусита обратил внимание именно на этих людей, а не на других, следовательно, им априори повезло больше.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Я уже упоминала, что очень часто успех прохождения интервью зависит от умения преподнести себя, а профессиональные качества человека уходят на очень далекий второй план. Так когда-то было и со мной: еще в студенческие годы я поняла, как важно произвести правильное впечатление, над содержанием же можно поработать. Людей, подобных мне, очень и очень много. В настоящее время существует огромное число тренингов личностного развития, куда входят ораторское мастерство, искусство проведения переговоров... Тем не менее уже в первые дни пребывания человека на новом месте становится видно — действительно ли он так крут, как кажется, или нет...

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Здесь отвечу лаконично: компании не будет.

А разве без них не обойтись?

— Если человек на самом деле везунчик, ему, вполне возможно, будет везти и с проведением удачных сделок, нахождением ключевых клиентов... Если речь идет не о племяннике генерального директора, которому повезло оказаться в компании по праву рождения. Безусловно, без них можно обойтись. Ведь в любом случае везунчик без родственных и любого рода связей с руководством, не обладающий профессиональными навыками, никому не нужен.

•••

* **Лилит Багдасарова,** директор по персоналу компании **INO GROUP.**

Беседовала Наталья Матюшина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, апрель 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Компания INO GROUP. Сайт компании http://ino-ino.ru/ Многопрофильная компания занимается пятью видами деятельности — упаковочные материалы, логистика, поставка оборудования, собственное производство упаковки, производство фэт-байков.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Том Морган

Том Монаган, предприниматель, его бизнесом стала «пицца на вынос», эта идея полностью принадлежала ему. В возрасте 23-х лет он и его брат, взяв заем в 900 доларов, приобрели в 1960 году в Ипсиланти, Мичиган компанию «Доминикс». Том не смог убедить брата заняться таким бизнесом, но договорился взять на год в пользование фольксваген «битл». Спустя 5 лет он переименовал свое предприятие в «Домино» и при этом, открыл недалеко от учебных заведений три магазина. Его настойчивость добиваться поставленной цели, помогла ему выдержать борьбу с конкурентами. Угроза банкротства его преследовала и в 1966 году, когда один из его партнеров обанкротился, оставив неоплаченные чеки, с такой проблемой он справился благодаря своему поручителю. В апреле 1967 года Монаген открыл свой первый франчайзинговый магазин, но на следующий год произошел пожар и фактически уничтожил полностью магазин и, для него началась полоса кризисов. Однако Монаген, получив кредит, в 1969 году начал все сначала и сумел расширить сеть до 32 магазинов, это были только первые шаги в его схеме многоуровневой франчайзинговой программы. Из-за расширения фирмы он остался почти без средств и, к тому же, на него посыпались судебные иски от 1500 кредиторов, ссудивших ему 1,5 млн. доларов, однако, обладая чувством юмора, Монаген прокомментировал свою ситуацию: «Я стал миллионером наизнанку». Причину своих неудач он объяснил незнанием и недостаточным опытом управления франчайзинговой сетью и магазинами и, к тому же своими слабыми сторонами считал, такие факторы, как администрирование, финансирование, бюджетирование и организационная работа, однако считал, что официальное образование несущественно для достижения больших успехов в бизнесе. Просчеты в ведении бизнеса привели к тому, что 1 мая 1970 года банк, который финансировал «Домино», взял компанию под свой контроль. Том остался президентом, но без полномочий. Руководство банка посчитало, что он был единственным человеком, получая 200 доларов в неделю и, работающим семь дней в неделю по пятнадцать часов в день. Другой фактор — трудно было бы найти руководителя, готового отвечать за дальнейшее развитие компании. Над компанией «Домино» нависла процедура банкротства к такому решению пришел банк 22 марта 1971 года. Монагену предстояло вернуть пай в капитале фирмы в обмен на владение магазинами «Домино». Однако Том дал обещание погасить все долги перед кредиторами. И в течение нескольких лет, вплоть до 10 сентября 1977 года, рассчитался с последним кредитором. Монаген был истинным борцом, начиная с 1975 года и в течение пяти лет, ему пришлось оспаривать права на использование торговой марки «Домино».

По его словам ему удалось добиться успеха благодаря «предпринимательскому духу и идеализму». Предприниматель создал на принципах простоты и эффективности самую крупную в мире фирму по доставке пиццы на дом, которая и сейчас главенствует на американском рынке и постоянно расширяет свое присутствие на большинстве международных рынков. По статистике 1989 года отделения «Домино» производили более половины всей пиццы в Америке, а в лидеры рынка его вывела его гарантия доставки в течение тридцати минут. Монаген к началу 80-х годов открыл 500 магазинов, к концу 80-х годов их насчитывалось уже более 5000 — он стал «королем пиццы», доставляемой на дом. Монаген в 1989 году принял решение о продаже фирмы «Домино», но эту идею фирма не поддержала. По данным на 1993 год — фирма «Домино» насчитывала более 6000 магазинов, и имела совокупный годовой доход — более 3 млрд. долларов.

За достигнутые успехи Монагену, были присвоены шесть почетных докторских степеней, Гарвардская Школа Бизнеса присвоила титул «Предприниматель года — 1984». В тот же год, как личность, воплощающая собой истинный предпринимательский дух за свое упорство и взлет к вершинам американского бизнеса, получил самую почетную награду — Награду Горацио Альджер. Помимо этого, он был удостоен награды «Наполеон Хил». Том Монаген считал, что ключ к успеху — это максимальная преданность делу. Он ставил себе все новые цели и стремился во всем достичь совершенства.

СЕРГЕЙ ГАЛИЦКИЙ

ДЖЕФФ БЕЗОС

РИЧАРД БРЭНСОН

ДОНАЛЬД ТРАМП

РУПЕРТ МЕРДОК

СТИВ ДЖОБС

Сила лидера — быть всегда в фарватере, а не заплывать на мели или в болото

МАРК ЦУКЕРБЕРГ

ИНДРА НУЙИ

GPS-навигатор человека, или Как сделать эффективными постановку и достижение целей в жизни и в бизнесе

СЕО «Тошиба» считает, что цель повысить прибыль на 25% губительна для компании в стратегическом плане.
Он считает, что лучше ставить цель — «Повысить качество сервиса». Кто прав?

ДЖЕК УЭЛЧ

Андрей Курч,
бизнес-тренер

—Я никогда не участвую в спорах, так как знаю, что правда — это оружие войны, и в спорах рождаются «трупы», энергетические или, не дай бог, реальные!

Дело в том, что у каждого архетипа есть четкие ценности и правила, соблюдая которые, ты входишь в резонанс со своим коллективным древнейшим бессознательным. А что такое резонанс? Это мгновенное увеличение амплитуды колебаний, соответственно, резкое увеличение энергии.

Давайте немного прислушаемся вот к чему: у архетипа есть ПРАВИЛА, соответствие правилам вызывает РЕЗОНАНС. Однако правила определяют ПРАВДУ и ложь. Значит, тот, кто резонирует с архетипом, несет

БОРИС НУРАЛИЕВ

БИЛЛ ГЕЙТС

его правду и, как правило, в этот момент за счет резонанса он имеет СИЛУ. Вот и вспоминаешь в этот момент крылатую фразу из фильма «Брат»: «В чем сила, брат?» Да, сила в правде! Однако у каждого архетипа своя правда. А архетипов — как минимум восемь. А если учесть их сочетания по принципу ИНЬ-ЯН, то все 64 типа. Получаем 64 правды! Вот такая математика получается.

Создатели великих брендов интуитивно пришли к пониманию того, что бренд — это своего рода средоточие функциональных характеристик и ценностей, выраженных универсальными образами архетипов. Исследования BrandAsset Valuator наглядно показали, что реально и стабильно увеличивают прибыльность и успех те компании, бренды которых четко соответствуют определенному архетипу. Значит, отвечая на ваш вопрос, давайте разбираться в архетипах «Тошиба». Ответ кроется здесь: TOSHIBA Leading innovation. Переводим — Лидирующие инновации. Все встает на свои места, так как это сочетание ВОИНА (экстраверсия с логикой) плюс красный цвет доминирования, характерный для этого архетипа, и Странника (интуиция с интроверсией) дает удивительное сочетание. Это конфликтные архетипы — один стремится к победе, лидерству, однако ценой открытий, новаторства, в чем-то даже духовного роста. Кстати, эти архетипы соответствовали древним самураям, которые были профессиональными убийцами и в то же время несли духовность, являясь постоянными странниками по жизни.

Что или кто может помогать нам правильно ставить цели?

— В принципе, я открыл все секреты. Правильно ставить цели помогают древнейшие боги, ведь восемь архетипов соответствуют главным богам древности: Юпитер (Зевс), Марс (Арес), Венера и т. д. Да, да! И Юнг отмечал в своих работах связь архетипов с восемью планетами Солнечной системы и тем более с древнегреческой мифологией.

Молясь тому или иному богу, мы априори принимаем его правила и, чтобы быть похожими на богов, мы соблюдаем эти правила, значит живем праведно! А если правильно, то не совершаем ошибок, за которые испытываем чувство вины и обычно бываем наказаны. Поэтому нужно с раннего детства знать свои архетипы и развивать их силу и мощь в себе для служения людям.

Вот теперь, я думаю, у вас сложилась некая картина работы TOP LIFE NAVIGATOR.

Найдя свой ИСХОДНЫЙ КОД (то есть свои родные архетипы), вы получите карту для своего TOP LIFE NAVIGATOR, придерживаясь правил и принципов, как правил дорожного движения, вы всегда легко, без аварий, доберетесь до

цели, а цели всегда резонируют с идеями богов. Если твой архетип Воина, то ты станешь или великими солдатом, генералом, или отчаянным Волком с Уолл-стрит, а может быть, чемпионом мира по какому-то виду спорта. Успех в этих направлениях бывает только у этого архетипа.

правду других архетипов, то уйду со своего пути, это даже не обсуждается. Сейчас СМИ постоянно выдают нам картинки «успешных» людей, рассказывают про принципы их жизни, и толпа радуется и примеряет без разбору их на себя, пытается внедрить в свою жизнь. Сейчас прямо целая плеяда

Как развить в себе способность «держать штурвал ровно»?

— Проснуться! Перестать следовать навязанным принципам и правдам и уделить наконец-то, внимание себе, своему телу, организму, мыслям.

ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ ПОМОГАЮТ ДРЕВНЕЙШИЕ БОГИ, ВЕДЬ ВОСЕМЬ АРХЕТИПОВ СООТВЕТСТВУЮТ ГЛАВНЫМ БОГАМ ДРЕВНОСТИ: ЮПИТЕР (ЗЕВС), МАРС (АРЕС), ВЕНЕРА И Т. Д.

Думаю, детализировать больше не стоит, так как это уже история не на одну книгу… Смысл жизни — открыть в себе этого бога, и тогда появится смысл жизни, и цели встанут на пути сами, и достигать будешь их легко!

Что сбивает нас с пути?

— Я думаю, что вы сами догадались. Если начну использовать принципы и

новоявленных Стивов Джобсов, Джонни Деппов и т. д.

Недаром раньше говорили: «Не сотвори себе кумира!» Надо открывать себя, открывать бога в себе, запускать TOP LIFE NAVIGATOR, который даст и смысл, и энергию, и цель всей жизни. И тогда, вспоминая Зигмунда Фрейда, мы будет себя сравнивать только с собой прежним и будущим, чтобы понимать, не отклонился ли я от пути и иду ли (развиваюсь) по жизни!

Обрести себя, перестать гнаться за чужими целями, которые, кроме траты энергии, времени и молодости ничего не принесут. Это проверено.

Как часто успешные лидеры резко меняют курс? Что ими движет?

— Как только лидер чувствует упадок сил, отсутствие драйва, намерения двигаться к цели, то он

останавливается для переосмысления, чтобы понять, где свернул не там, и тут же ищет вариант вернуться в струю, которая его несла. Важно, что именно струя, поток истории несет личности, которые обрели себя и резонируют со временем. Лидеры всегда чувствуют идеи, а идеи — это фарватер потока. В этом сила лидера — быть всегда в фарватере, а не заплывать на мели или в болото.

Как понять истинные цели вашего партнера, коллеги, и надо ли?

— Истинные цели понять практически невозможно, так как очень мало людей вообще могут сформулировать свои цели. А вот в струе ли он, использует ли TOP LIFE NAVIGATOR или нет — это всегда видно. Это мы называем талантом, везением и т. д.

Хорошо зная принципы архетипов, всегда можно предположить намерения своего партнера. Это реально очень характерно и лежит на поверхности.

Мне сейчас удается по одной визитке определить архетипы хозяина и стили управления в компании, ценности и правила. Поэтому я легко нахожу сбои и проблемы в любой компании и достаточно быстро предлагаю варианты решения и выхода из ситуации. Эти задания помогают правильно позиционировать и компанию, и продукт/услугу, и людей. Не буду сегодня отвлекаться на это, однако на конференциях по маркетингу активно даю инструменты позиционирования через архетипы. Это реально сильно работает и дает феноменальные результаты. У нас целые таблицы соответствия продуктов архетипам и целевым аудиториям. Как вы думаете, почему, например, кофе имеет несколько сортов, хотя на вкус особо и не отличается? Или пиво? Каждый сорт позиционируется под свою целевую аудиторию. А мы покупаем автоматически, выбирает наше подсознание, потому что почувствовало что-то родное, знакомое. Так что маркетинг бессознательного идет по миру с начала 80-х годов.

ЧЕЛОВЕК ПРЕДАЕТ НЕ ВАС, ОН ПРЕДАЕТ ТО, ЧТО ПОЛУЧИЛОСЬ БЛАГОДАРЯ СОЧЕТАНИЮ ВАШИХ АРХЕТИПОВ

Можно ли почувствовать через внутренний GPS-навигатор, что вас скоро могут предать?

— Для меня нет слова «предательство» относительно другого человека.

Позвольте каждому человеку поступать так, как он хочет. По сути, человек предает не вас, он предает то, что получилось благодаря сочетанию ваших архетипов. Пока есть резонанс, то есть энергетическая подпитка (смысл, выгода, польза), он с вами; нет резонанса — перестает считать совместные правила важными, перестает их соблюдать, он уже изменил вашему общему архетипу. Пошел искать, где можно подзарядиться. Это очень глубокая тема, и я не хотел бы сейчас ее детализировать. На тренингах на это уходит почти целый день, чтобы понять все сочетания архетипов, как они взаимодействуют, как долго и т. д. Слово «предательство», на мой взгляд, придумали слабаки.

Есть две очень важные теории, о которых очень много говорят современные ученные. Первая — теория эволюции, развития, движения к своей божественной сути. Это теория развития, однако, удивительно, но она в большей степени является личностной, историей одного индивидуума. К развитию всегда стремится личность, но не общество. Однако благодаря силе личностей развивается и общество. Помните знаменитую фразу, которую мне всегда повторял мой сенсей по каратэ, доктор Илия Йорга: «Историю пишут первые!»

А вот вторая теория — это теория стабильности. Это как раз архетипы, которые пытаются сохранить себя и застабилизировать свое состояние, правда, предварительно набрав определенный вес и силу.

К чему я это? Предательство, в большинстве случаев — это конфликт этих теорий и движений. Мы часто не можем синхронно развиваться с другими людьми, кто-то вырывается вперед, а другой не успевает за ним. И тот, кто сзади, считает предателем этого выскочку, а выскочка считает предателем того, кто тянется только к стабильности, предав идею!

Поэтому, следуя системе TOP LIFE NAVIGATOR, я понимаю, что у каждого своя скорость, свой маршрут. Очень здорово, если нам по пути, однако на следующем светофоре мы можем разъехаться каждый к своей цели. е•••

* **Андрей Курч,**
бизнес-тренер
по лидерству
и управлению бизнесом.

Журнал Управление персоналом,
апрель 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

СЕРДЖИО МАРКИОННЕ

ДЖЕК УЭЛЧ

УОРРЕЕН БАФФЕТ

ДЖЕФФ БЕЗОС

Лидер может и должен сомневаться во всем, кроме самого сомнения

АРКАДИЙ НОВИКОВ

ДОНАЛЬД ТРАМП

РУПЕРТ МЕРДОК

БОРИС НУРАЛИЕВ

Преуспевающие люди мыслят иначе, чем те, кто не добивается успеха?

— А умаю, да. Успешные люди не боятся ставить себе амбициозные цели, это делает их жизнь интересной, наполненной смыслом. Они всегда ориентированы на то, чтобы смотреть вперед, а не пятиться назад. Данная категория людей всегда в поисках чего-то нового: новых возможностей для развития, новых идей, новых побед. Неудачи не сгибают их, а дают бесценный опыт, который делает их сильнее и мудрее.

ЛАРРИ ЭЛИСОН

Оксана Червоноокая,
бренды «Шоколадница», «Кофе Хауз», «Ваби Саби», Max Brenner, KFC, Pizza Hut

Как преодолеть себя?

— На мой взгляд, взрослому человеку практически невозможно полностью пересмотреть свое отношение к жизни и взгляды, но точно можно приложить все усилия к тому, чтобы пересмотреть ракурс, в котором человек оценивает все происходящее. Процесс изменений длительный и требует желания со стороны человека и постоянной ежедневной работы над собой.

Нужно только начать, начать с мелочей, с наблюдения за собой, с попыток притормозить негативные

ЭЛОН МАСК

МАЙКЛ ДЕЛЛ

реакции, научиться сначала оценивать ситуацию с разных сторон, а только потом выносить суждение. Крайне важно учиться во всем видеть позитивную сторону, а не фокусироваться на негативе. Это может стать ежедневным упражнением: просто постараться каждый день находить что-то хорошее, интересное.

Если руководитель компании желает измениться, но не знает, как справиться со своими сомнениями? Ваши рекомендации по их преодолению?

— Известный мыслитель — философ Рене Декарт в своих теориях исходил из тезиса «сомневаться можно во всем, кроме самого сомнения». При этом сомнение в его интерпретации считалось актом мышления. Если человек сомневается, значит он мыслит.

Продолжая эту мысль, нужно учиться, к каким сомнениям стоит прислушиваться, а к каким – нет.

В современном мире к руководителю предъявляются очень большие требования и обязательства. Руководитель всегда должен являться лидером, ролевой моделью, он должен уметь принимать решения и быть последовательным. Складывается впечатление, что он не имеет права на сомнение или ошибку.

На мой взгляд, если руководитель, оценив требуемые изменения и их потенциальный эффект, принял решение их осуществить, то в первую очередь необходимо определить, с чего начать, сделать несколько уверенных шагов и дальше действовать согласно плана и быть решительным в своем движении. Сомнения могут быть конструктивными только тогда, когда они побуждают человека к дополнительной оценке, анализу решения.

Если сомнений слишком много, то либо решение ошибочно и его не стоит реализовывать, либо сомнения не обоснованы и это только страхи.

Поэтому лучший совет — это призыв к действию. В конце концов лучше сделать и вынести уроки, чем не сделать и жалеть об этом.

Как самому запустить в себе механизм масштабного мышления и генерации идей?

— Масштабное мышление и генерация идей – это во многом способности, которые закладываются при рождении, но, безусловно, их можно развивать. Способом являются задачи, которые человек решает в жизни и на работе, а также активная позиция человека в области познания нового. Именно через задачи и расширение кругозора человек растет, расширяет вариативность возможных решений и получает способность видеть «большую картинку» и продуцировать новые идеи.

Чем масштабнее мышление, тем больший оно дает прогресс. Куда может завести масштабное мышление, в какие дебри?

— Масштабное мышление – это, как я и говорила выше, способность видеть «большую картинку». Это означает, что оно позволяет повышать вариативность решений, идей и пр. и, конечно же, способствует прогрессу и успеху. Масштабность мышления также позволяет человеку мечтать и формировать глобальные цели, а это то, без чего восхождение на вершину невозможно.

Ценность ваших размышлений будет зависеть от тех вопросов, которые вы себе задаете?

— Не только. Вопросы, которые стимулируют размышления и генерацию идей, могут приходить изнутри и извне.

На мой взгляд, объем вопросов, которые человек себе задает, зависит, в частности, от того, в насколько изменяющейся среде он живет.

СКЛАДЫВАЕТСЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕ, ЧТО ОН НЕ ИМЕЕТ ПРАВА НА СОМНЕНИЕ ИЛИ ОШИБКУ

Чем больше изменений, тем больше стимулов для внутренних вопросов и дискуссий, которые способствуют личностному росту.

Вопросы, поступившие извне, также очень полезны, т. к. они могут привнести неожиданный взгляд на ситуацию, новые идеи, могут принести здоровый конфликт нескольких точек зрения, могут подтолкнуть к решению.

Ценными размышления будут в любом случае только тогда, когда в результате данного процесса будет получен некий результат: решение, ответ на вопрос и пр.

•••

* **Оксана Червоноокая,** директор по стратегическому управлению персоналом в компании, работающей в сфере **HORECA**, известной брендами **«Шоколадница», «Кофе Хауз», «Ваби Саби», Max Brenner, KFC, Pizza Hut.**

Беседовала Алена Юрова

Журнал Управление персоналом, апрель 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Как мыслят преуспевающие люди

Снежана Котова,
ГК «АвтоСпецЦентр»

Преуспевающие люди мыслят иначе, чем те, кто не добивается успеха?

— Мысль всегда стремится воплотиться в действие! И, в зависимости от того, какие действия мы хотим, чтобы с нами произошли, такие мысли и появляются в наших прекрасных светлых головах. Отличаются ли мысли преуспевающего человека от мыслей тех, кто еще чего-то не достиг или только в начале пути? На мой взгляд, конечно, да! Это все чистая химия. Как себя запрограммировать, так и пойдет твоя жизнь, карьера и весь твой жизненный путь. Успешные люди не боятся ставить перед собой непреодолимые задачи, не боятся обсуждать свои мысли вслух, иногда даже сами с собой.

Все ваше мышление должно быть нацелено на результат: хотите стать успешным генеральным директором — не бойтесь, рисуйте в своих мыслях процессы, через которые вы будете управлять людьми. Мечтаете стать успешной домохозяйкой? Продумайте, как вы это осуществите и как много пользы вы принесете близким людям. Мысли всегда должны стремиться к позитивному!

Хотя довольно сложно изменить мышление некоторых людей с негативного на позитивное.

Если говорить обо мне, то у меня нет негативных мыслей, и мне даже сложно вспомнить, были ли они. Я всегда ставила перед собой задачи и шла к ним. Помню, с третьего класса на моем школьном столе был прикреплен лозунг: «Бой с самим собой — есть трудный бой, победа из побед — победа над собой».

вая привычка мышления. Как изменить негативное мышление:

- будьте открыты для иронии и самоиронии;
- старайтесь находиться в окружении позитивных людей;
- следите за своим внутренним диалогом;
- запрещайте себе программировать себя на негатив.

дителя очень важно быть успешным и позитивно мыслящим. Если он таковым хоть чуть-чуть является, то ему наверняка знакомо и понятно, что период сомнений — это один из постоянных этапов нашей жизни и рабочей тоже. Любому руководителю знакомо чувство сомнения, к примеру: совершать ту или иную сделку, назначить

«БОЙ С САМИМ СОБОЙ — ЕСТЬ ТРУДНЫЙ БОЙ, ПОБЕДА ИЗ ПОБЕД — ПОБЕДА НАД СОБОЙ»

Изменение негативного мышления на позитивное — это процесс сложный, как вам удается преодолевать себя?

— Если вы склонны мыслить негативно, это еще совсем не значит, что это обреченность на несчастную и неуспешную жизнь. Свое мышление можно и нужно изменить. Конечно, на это потребуется время и настойчивость. В итоге у вас просто формируется но-

Если руководитель компании желает измениться, но не знает, как справиться со своими сомнениями? Ваши рекомендации по их преодолению?

— Руководитель компании может меняться, в этом ему помогут его сотрудники, а в свое время он поможет им.

Бойся, но действуй! Вот успешный путь борьбы с сомнениями. Для руково-

того или иного сотрудника на определенную позицию, и многое другое. И каждый руководителей думает, анализирует, сомневается.

Сомнения никому не чужды — будь то руководитель или рядовой сотрудник, если, конечно, кто-то из них не страдает нарциссизмом и излишней самоуверенностью.

Можно ли побороть сомнения? Конечно, да. Как? Работать! Например, если вам необходимо принять

то или иное важное решение, послушайте свою команду, людей, с которыми вы работаете. У каждого из них всегда найдется масса идей, интересных мыслей, и зачастую, когда их просят просто высказаться на ту или иную тему, они это делают с радостью. Собрав все мнения воедино, анализируйте, думайте, делайте выводы. Перед принятием ответственного решения руководитель должен размышлять и сомневаться, так как именно у него гораздо меньше прав на ошибку, чем у подчиненных.

Научитесь принимать ваши сомнения, чтобы управлять ими.

Если вы хотите иметь острый ум, вы должны общаться только с людьми, которые им уже обладают?

— Если хотите быть успешным, общайтесь только с успешными людьми. Зачем вам общение с теми, кто сам стоит на месте и вас не заставляет двигаться вперед. Мы с рождения учимся — у родителей, в школе, у друзей, коллег. Добавьте к каждому из цепочки слово «умный» и получите то, к чему следует идти. Нет возможности тратить время на людей с «не острым» умом! Чему вы у них сможете научиться, что узнать?! Конечно, вполне можно задать вопрос: а зачем умному, уже состоявшемуся человеку, общаться с вами, если вы еще не обладаете качествами и знаниями, которые есть у этого успешного и умного человека? Умный человек всегда готов поделиться своими знаниями с тем, кто к этому стремится! •••

У КАЖДОГО РУКОВОДИТЕЛЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ РЯДОМ ЛЮДИ СО СВЕТЛЫМИ ГОЛОВАМИ

* **Снежана Котова,**
заместитель председателя правления
ГК «АвтоСпецЦентр».

Беседовала
Алена Юрова

Журнал Управление персоналом,
апрель 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

ГК «АвтоСпецЦентр» бренды: Porsche, Audi, BMW/MINI, Infiniti, Volkswagen, SKODA, Nissan, Datsun, Hyundai, KIA, Mazda, Peugeot, Citroen, Mitsubishi. А также дилерские центры по продаже грузовых автомобилей марок: Hyundai Truck&Bus, Hino, Fuso Motors. Численность персонала группы компаний — 3300 человек.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Читайте в №4/2016 журнала «Трудовое право»

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Виктория Трофимова

Ответственность за искажение налоговой отчетности

В настоящей статье речь пойдет об ответственности за искажения налоговой отчетности и наказании, применяемом в отношении лиц, их допустивших.

УСЛОВИЯ ТРУДА

Алия Гатауллина

Условия труда: споры и анализ

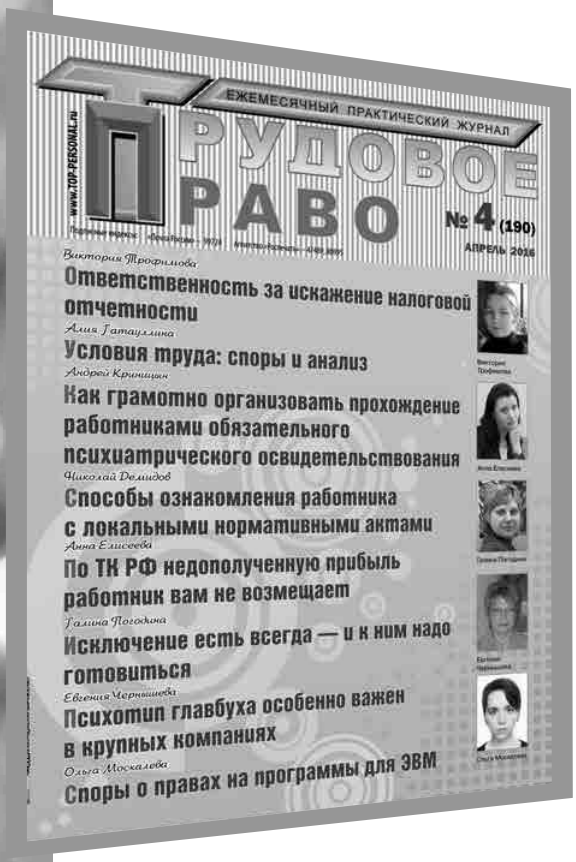
В данной статье мы попытаемся проанализировать основные категории споров, выявить ошибки работодателей и их верные доводы, которые легли в основу принятия тех или иных решений

ОХРАНА ТРУДА

Андрей Криницын

Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного психиатрического освидетельствования

Институт обязательного психиатрического освидетельствования (ОПО) в настоящее время находится в состоянии прострации в силу ряда обстоятельств, речь о которых пойдет в данной статье



ЛОКАЛЬНЫЕ АКТЫ

Николай Демидов

Способы ознакомления работника с локальными нормативными актами организации

Тема локальных актов, кажущаяся многим банальной, оказалась запутанной. Эксперт внимательно вчитался в решения судов, и его выборка и выводы могут оказать помощь читателю в практической работе

ВОРОВСТВО

Анна Елисеева

По ТК РФ недополученную прибыль работник вам не возмещает

Статья 81 ТК РФ позволяющая уволить работника за несоответствие занимаемой должности — крайне сложный процессуально вариант. При этом риски и последствия неоправданно велики

Галина Погодина

Исключение есть всегда — и к ним надо готовиться

В моей практике был случай, когда бухгалтер компании, которая занималась переводом денег, перевела себе на банковскую карту достаточно большую сумму. Это быстро обнаружилось финансовым директором. Конечно, она деньги вернула, объяснив ситуацию своей ошибкой, хотя в это сложно поверить

РЕКРУТМЕНТ

Евгения Чернышева

Психотип главбуха особенно важен в крупных компаниях

Я знаю ситуацию, когда бухгалтерия одной компании была притчей во языцех: никто о ней добрым словом не поминал. Но когда пришла новый заместитель главного бухгалтера, которая занималась принятием отчетов у сотрудников, через 2–3 месяца все поняли, что они с удовольствием ходят в бухгалтерию. И, более того, все стали сдавать отчеты с первого раза. Она пришла и навела порядок. Это пример работы сотрудника с высоким деловым педантизмом

СОФТ И ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Ольга Москалева

Споры о правах на программы для ЭВМ

Если использовать контрафактную продукцию, это будет значительно дешевле и, возможно, даже обойдется без последствий. А может, и нет

Поручайте везунчикам доведение до конца практически безнадежных дел

Основатель Matsushita Electric вспоминал, что он лично принимал на работу только везунчиков и находил их зачастую по резюме.

Елена Алтухова,
АО «Россельхозбанк»

Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

— Везунчик — человек, который всегда попадает в нужное время в нужное место. По внешним признакам будущее везение нельзя предсказать или спрогнозировать, то есть на самом кандидате это не написано. Задача HR — наблюдать за поведением и результатами действий кандидата и нового сотрудника. Причем не на одном примере. Когда понимаешь, что с человеком постоянно происходят интересные моменты, то есть подключается еще и везение, тогда можно сделать вывод, что это он — настоящий везунчик.

Как Мацусита мог по резюме увидеть ВЕЗУНЧИКОВ? Возможно ли это?

— По резюме — нет. Обязательно нужна личная встреча. При встрече можно понять, что перед вами везунчик, основываясь на поведенческих примерах из прошлого. Для этих целей можно провести ситуационное интервью. Можно задать прямой вопрос: «Вам везет?» Если услышите в ответ «да», то следующий вопрос: «Опишите пример, когда в какой-либо процесс или задание вмешалось везение». И по ответу можно оценить не только фактор случая, но и другие важные качества кандидата — такие, как умение ставить цель, умение структурировать процесс, добиваться результата и т. д.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Один-два максимум.

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Неминуемый крах, так как всем везет поразному — это, как в казино или в лотерее, «повезет — не повезет».

А разве без них не обойтись?

— Можно, но будет скучно, т. к. везунчики привносят в компанию определенный драйв. Главная задача HR — не пропустить момент везения и направить его в нужное для компании русло. Для этого главное — не упускать везунчиков из вида: можно давать задания, связанные с совокупностью нескольких факторов. •••

* **Елена Алтухова,**
начальник службы
по работе с персоналом
АО «Россельхозбанк»,
Нижегородский
региональный филиал.

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
апрель 2016 г.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

http://www.rshb.ru/ «Россельхозбанк» имеет 76 филиалов. Работает с физическими и юридическими лицами.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА
ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА
ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ
В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

ТАКОЙ ФАКТОР МОЖНО ЧАСТО НАБЛЮДАТЬ В КОМПАНИЯХ ПО ПРОДАЖЕ НЕДВИЖИМОСТИ: РАБОТАЕТ ДО 300 АГЕНТОВ, НО ТОЛЬКО 2–3 АГЕНТА ДЕЙСТВИТЕЛЬНО «ЗОЛОТЫЕ», ОСТАЛЬНЫЕ РАБОТАЮТ РОВНО

Топы редактируют свои резюме под компанию

Основатель Matsushita Electric вспоминал, что он лично принимал на работу только везунчиков и находил их зачастую по резюме.

Анна Гуревич,
компания «Гуревич»

Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

—Я считаю, что в таком подходе есть здравое зерно, потому что если человек сам считает себя везунчиком, значит в нем есть позитив и настрой на эффективную работу, ответственность за себя. Один выиграл тысячу долларов, и ему мало, а другой выиграл ту же сумму и обрадовался, стал планировать: «Сделаю то и то». Это вопрос отношения к ситуации. Мне вот на днях вырезали базилиому, и я бегаю как конь педальный, а можно было лечь и начать умирать. Я радуюсь, что продолжаю жить! Это вопрос отношения к себе и своим свершениям. Мы понимаем, что везение — это сложный психологический термин, но на самом деле, это нужный человек в нужное время в нужных

ПО РЕЗЮМЕ МЫ ВИДИМ ВРАНЬЕ, ЗАНУДСТВО, АДЕКВАТНОСТЬ ИЛИ НЕАДЕКВАТНОСТЬ

обстоятельствах. Яблоки всем падали на голову, но никто, кроме Ньютона, не открыл закон всемирного тяготения. И только Эйнштейну приснилась теория относительности. Все видели истеричек и понимали, что с ними надо работать, но только Фрейд придумал психоанализ. Можно говорить, что ему повезло, что в то время венское общество готово было принять его теорию и так легли карты. Но я уверена, что было человек 15 таких «фрейдов», но Фрейд стал первым и единственным.

Вопрос везения — это вопрос оценки самого человека, когда он понимает, что он в нужный момент в нужном месте, то есть он умеет чувствовать ситуацию. С другой стороны, любимый психоанализ нас учит, что всякие деструктивные и негативные вещи негативный человек несет по жизни. Японские компании, откуда наш эксперт, ориентированы не только на бизнес, но и на взаимоотношения. Нам важно, что принесет человек в компанию, в коллектив, и лучше это будут везение и радость, чем негативный шлейф. С другой стороны, есть другое везение — моя мама ехала в грузовике из блокадного Ленинграда по Ладожскому озеру и не провалилась под лед, как провалился грузовик, ехавший за ней. Я общалась с людьми, пережившими войну и выжившими в концлагерях. У таких людей повышенное чувство ответственности перед жизнью — ты остался, а их не стало, и своими действиями я отвечаю за тех, кого не стало. Они сделали правильные выводы и несут их по жизни. Я бы тоже лучше взяла везунчика, чем человека, который пришел ко мне со словами «мне никогда не везет».

Как Мацусита мог по резюме увидеть ВЕЗУНЧИКОВ? Возможно ли это?

— Есть классика проверки резюме. Вероятно, он знал что-то дополнительно — мне трудно об этом судить. По резюме мы видим вранье, занудство, адекватность или неадекватность. Может, он имел в виду, что нужный человек оказывается в нужной ситуации? Особенно это актуально для топов. Они редактируют свои резюме под компанию, например: топ видит, что работодатель ориентируется на строительство индивидуальных домов, и делает в резюме акцент на этом, а в конце помечает, что также построил много промышленных объектов. Резюме — это невербальное общение. Любая наша невербальная речь, в том числе в резюме, дает представление, какой перед нами человек. Люди, которые много лет работают с резюме, научились получать из них адекватную информацию.

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Их не может быть сто процентов, но процентов 60-70 может быть.

ЕСЛИ ЛИДЕР НЕ ВЕРИТ В ПОЗИТИВ, СМИРЯЕТСЯ СО МНОГИМИ ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ, ОН БУДЕТ ПОДБИРАТЬ ЛЮДЕЙ ПОД СЕБЯ

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Позитива много не бывает. Если все в компании позитивные люди, то и хорошо. А вот субъективные моменты — возраст, пол — на эффективность, позитивность человека не влияют.

А разве без них не обойтись?

— Все будет печально, хотя это зависит от компании. Люди, работающие во ФСИН, не должны быть какими-то суперпозитивными. Многое зависит от профиля компании и от лидера. И если я быстрый и позитивный руководитель, то мне проще и лучше работать с людьми, которые тоже быстрые и позитивные. •••

* **Анна Гуревич,**
директор компании
«Гуревич».

Беседовала
Светлана Федюкова

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ,
апрель 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

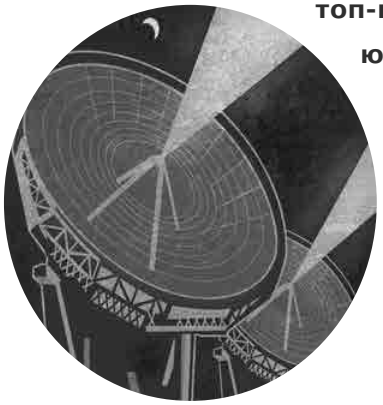
Я знаю компанию-лидера, которая берет на работу «битых» бизнесменов

Основатель Matsushita Electric вспоминал, что он лично принимал на работу только везунчиков и находил их зачастую по резюме.

Инесса Цыпкина,
ГК «Бизнес Фарватер»

Исходя из вашего опыта, что вы понимаете под словом ВЕЗУНЧИК? Не странная ли это характеристика для бизнесмена?

— Существует одна вечная и манящая всех руководителей тайна. Она звучит так: «Как за минимальное время и обладая минимумом информации узнать о кандидате как можно больше, чтобы сделать правильный выбор?» Эту тайну пытаются разгадать многие. Я частенько встречалась с тем, что руководители, а особенно топ-менеджеры, вырабатывают свой собственный рецепт анализа кандидата, включая анализ его резюме. Я позволю себе здесь немного пошутить — давайте вспомним анекдот из жизни HR:



Миллиардер дал задание своему главному помощнику взять на работу генерального директора в один из его холдингов. И вот через пару недель пришло несколько сотен резюме от первоклассных специалистов. Босс спрашивает помощника:

— Ну что, выбрал?

Тот показывает на толстую пачку необработанных резюме:

— Да у меня еще работы на месяц, надо лучшего выбрать.

Босс подходит, берет сверху небольшую пачку, остальные выбрасывает в урну. Помощник в шоке:

— А как же остальные?!

Миллиардер:

— Значит, им не повезло. А с неудачниками мы не работаем.

Топ-менеджер из анекдота легко делил претендентов на везунчиков и неудачников, беря на себя функции мистической судьбы. Понятно, что это всего лишь шутка, но, как и все шутки, несущая зерна серьезной истины. Так что определение Коносуке Мацусита (основателя Matsushita Electric) везунчиков по их резюме меня отнюдь не удивляет. Кого именно называл Мацусита везунчиками мы, наверное, уже не узнаем, но можем немного пофантазировать, исходя из той информации, которую мы имеем об этом уникальном человеке-легенде. Я бы предположила, что, исходя из своей профессиональной судьбы, везунчиками Мацусита называл тех, кто делал карьеру очень быстро, занимая высокие позиции за короткий период времени. Это, конечно же, было заметно уже в резюме.

УВОЛЬНЯТЬ ВЕЗУНЧИКОВ ИНОГДА ПРОСТО НЕОБХОДИМО

Сколько везунчиков обычно бывает в нормальной компании, департаменте?

— Понятно, что делать карьеру быстро, занимать за короткий срок все более высокие позиции могут только неординарные люди, обладающие как минимум двумя качествами: одаренностью и активностью. Такие люди могут принести много пользы компании, но одновременно они приносят и определенные сложности и риски. Они особенно хороши и нужны на этапах стартапа, бурного роста компании. Они также могут быть очень полезны на высоких позициях, а также — на позициях творческих, требующих индивидуальной пассионарности. Везунчиков не бывает и не должно быть слишком много. Их трудно удерживать в компании, если они не видят перед собой достаточно сложных амбициозных целей и задач. Они не смогут работать в компании, где все отлажено и настроено, как сложный часовой механизм, в котором каж-

дый играет роль нужного и полезного, но все-таки винтика.

А что будет с компанией, если в ней собрать только везунчиков?

— Мне встречались ситуации, когда во главе различных департаментов одной компании стояли «везунчики», «звезды», которым периодически приходилось работать в формате единой команды. Как правило, это заканчивалось неудачей, как в басне про лебедя, рака и щуку, хотя по отдельности, во главе своих подразделений, они были вполне успешны. Руководству компании все время приходилось изыскивать какие-то особые подходы и форматы их периодического сотрудничества, чтобы оно было успешным и привело к нужному результату.

Как влияют везунчики на коллектив? Как их лучше интегрировать, защищать, поддерживать, обучать, наказывать, критиковать, продвигать?

— Везунчики — это своего рода Данко с горящим сердцем. Они «зажигают» коллектив, являются катализатором процессов и движения коллективных энергий. Вспомним, что их главные отличительные качества — это одаренность и личная активность (пассионарность). Поэтому их не нужно особо защищать и поддерживать. Главное, что им требуется, — это поле для их активности, постановка все новых целей, наличие сложных задач и проблем. Без «движухи» они хиреют, начинают скучать и «смотреть на сторону». Если в вашу компанию попал молодой «везунчик», у которого много сил и желаний, но пока недостаточно знаний и умений, в наставники ему желательно выбирать человека тоже яркого и неординарного, например, такого, кого называют «экспертным лидером». •••

* **Инесса Цыпкина,** директор по управлению персоналом **ГК «Бизнес Фарватер».**

Беседовала
Наталья Матюшина

Журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, апрель 2016 г.

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

альпина паблишер

БЛАГОДАРИМ

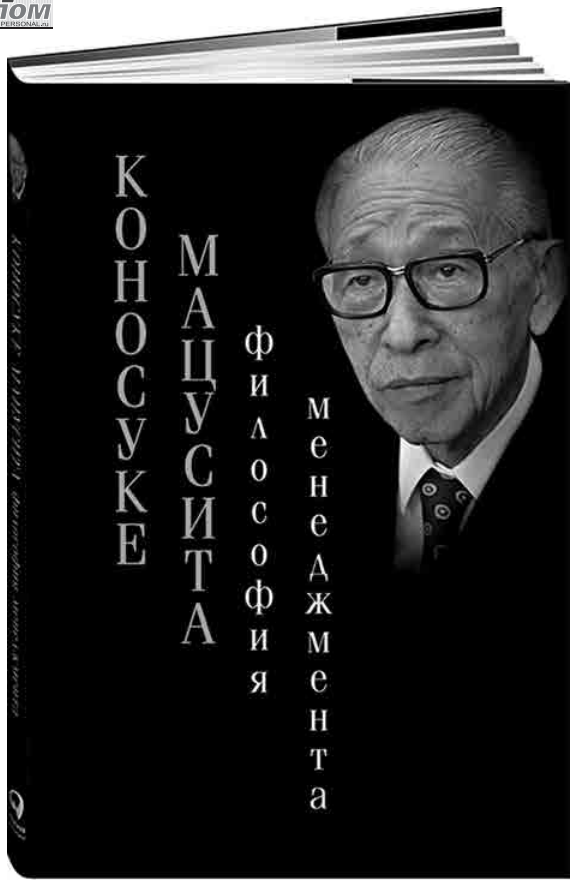
Издательство «Альпина паблишер»

за право публикации части книги в журнале

Управление персоналом

Коносуке Мацусита

ФИЛОСОФИЯ МЕНЕДЖМЕНТА



ПРИНЦИПЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ РАЗМЕРА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ

Заработная плата должна быть справедливой и обоснованной

Я думаю: многие ли руководители в должной мере сознают важность вопроса назначения заработной платы и для сотрудников, и для самой компании? Ее обоснованность чрезвычайно важна для стабильности положения и компании, и ее работников, а также является частью основы процветающего общества. Уверен, что мы должны спросить себя как членов общества и руководителей промышленности, уделяем ли мы должное внимание вопросу назначения справедливой и обоснованной зарплаты.

Повысив зарплату, можно повысить эффективность деятельности

Я уверен, что требовать высокой эффективности с самого начала нельзя; важно повышать производительность труда, предлагая повышение заработка в качестве стимула. Если же и при таких условиях показатели не улучшатся, компания перестанет развиваться как организация и уровень жизни работника может упасть. Но если и зарплата, и производительность показывают согла-

сованный рост, выплаты можно увеличивать еще больше и достигать еще большего роста производительности.

Стремиться к максимально приемлемым зарплатам

Общество развивается пропорционально росту дохода составляющих его масс. Мы в Matsushita Electric давно пришли к осознанию того, что идеалом являются высокие зарплаты, и стремимся воплощать это положение в жизнь. Но поскольку наша компания является частью делового мира страны, мы не можем себе позволить проводить политику, радикально отличающуюся от той, что принята в остальных компаниях отрасли. Так что разумнее всего стремиться к наивысшей зарплате, возможной в определенных, допустимых пределах.

Я принял за правило устанавливать заработную плату в этих пределах, нацеливаясь на показатели, которые превышали бы рост заработков у других компаний аналогичного размера, работающих в нашей отрасли промышленности.

Но, как вам известно, единственным источником, из которого можно черпать такие заработки, является доход — ведь других источников просто не может быть. Чтобы получить достаточную прибыль, мы должны внимательно изучать собственную практику и бороться за хорошее управление, ведь деятельность всех, кто работает в компании, их методы продажи продукции, практика руководства, производственные процедуры и исследования являются в конечном счете источниками средств для выплаты зарплаты.

Если с ними возникают проблемы, то даже при наличии стратегии повышения заработной платы мы будем не в состоянии осуществить его в сколько-нибудь существенном виде. Matsushita Electric нужны опыт и выработка подходов к продажам, исследования и разработки и лучшее в отрасли производство. Мы должны преуспеть в стремлении повышать зарплаты, базирующемся на прочном фундаменте перечисленных выше достижений.

Размер зарплат определяется исходя их того, что общество признает справедливым

Мы все хотим получать возможно максимальную зарплату. В этом желании нет, в общем-то, ничего дурного. Однако даже если у компании есть желание платить сотрудникам очень много, еще не факт, что она может это сделать.

Ответ на вопрос о введении высоких зарплат следует искать в том, сочтет ли общество их подобающими и справедливыми. Ни Matsushita Electric, ни я как ее президент не можем только своей властью, в одностороннем порядке, установить сверхвысокие или сверхнизкие зарплаты. Это будет неприемлемо. Заработная плата — это предмет общественного осознания и признания, после чего она принимается как постоянная величина, а отнюдь не то, что может предъявить в своих требованиях (и ожидать их выполнения) профсоюз. Я, может быть, и хотел бы платить необыкновенно высокие зарплаты, но общество этого не допустит. Финансовое положение компании позволило бы это сделать, но ненадолго.

Так что следует постоянно анализировать ситуацию, складывающуюся в данный период времени, в данной отрасли и во всем мире, чтобы знать, какой уровень заработной платы будет принят обществом и какие зарплаты можно считать обоснованными с различных точек

зрения. Нужно также тщательно рассчитывать, какие зарплаты мы сможем платить на долговременной основе. Все эти вопросы имеют принципиальное значение.

ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Совместные выгоды для сотрудников и менеджмента

Принято считать, что профессиональные союзы озабочены только повышением уровня жизни своих членов, а руководители — только развитием бизнеса, но я считаю такой взгляд на взаимоотношения работников и руководства искусственным и упрощенным. Вернее будет сказать, что они должны быть направлены на поиски общих интересов и предусматривать взаимодействие путем достижения целей предприятия. Трудящиеся и руководители преследуют собственные цели, но в то же время координируют усилия для достижения интересов, общих для обеих сторон. Уверен, что без налаживания подобного взаимодействия бизнес не способен достичь своих целей и обрести возможность вносить вклад в развитие общества.

Развитие профсоюзов как основа преуспевания

Создание профессиональных союзов внесло большой вклад в преуспевание послевоенной Японии. Здоровое развитие профсоюзов, по моему глубокому убеждению, не только открывает путь к процветанию индустрии, но и укрепляет силы нации в целом.

К такому заключению я пришел во время поездки в Соединенные Штаты в 1951 году. Наблюдая за экономическим бумом в стране, я задавал много вопросов, и мне открылись многие составляющие американского процветания. Я понял, что одним из важнейших факторов явилось появление профсоюзов и то, как они боролись за права отдельно взятых рабочих и способствовали росту их благосостояния, закладывая основы для процветания страны.

Чем больше я думал об этом, тем яснее для меня становилось значение данной общественной структуры. Я поверил, что и в Японии здоровое развитие профсоюзов должно обеспечить каждому рабочему достойную защиту его прав, помочь формированию фундамента для будущего процветания нашей страны. Оно невозможно, пока лишь меньшинство может наслаждаться стабильностью. Уверен, что необходимо понимать: нация в целом преуспеет только тогда, когда стабильность будет обеспечена для всего народа.

После поездки в США мое отношение к профсоюзам укрепилось. Увиденное подтвердило давно вынашивавшиеся мною идеи, и поэтому я всегда принимаю близко к сердцу заботы профсоюзов.

Разрешение конфликтов путем согласования интересов

Постоянный конфликт между трудящимися и руководством — неизбежная данность. Но в то же время обе стороны должны быть постоянно готовы к переговорам и выявлению расхождений во мнениях. Во взаимоотношениях между трудом и правлением важны и трения, и взаимодействие.

Часто случается, что руководство становится более влиятельным, принимает строгие меры против профсоюзов и по-

зиции последних постепенно слабеют. Должен заметить, что это нездоровое явление, исключающее динамический процесс конфронтации и взаимодействия. При десятикратном росте властных полномочий руководства силы профсоюза тоже должны вырасти в десять раз. Энергия, вырабатываемая в этом противостоянии, пойдет на благо компании в целом.

Обе стороны должны иметь возможность говорить то, что считают необходимым

Управление компанией опирается прежде всего на единство трудового коллектива и менеджмента. Некоторым идея их гармоничного сосуществования может не нравиться; они считают, что руководители не должны обременять себя заботами о проблемах рабочих. Я же уверен, что, поскольку и руководители, и рабочие преследуют одни и те же цели, нельзя повысить эффективность предприятия, не обеспечив единства этих двух начал. Для меня это всего лишь проявление здравого смысла и похоже на отношения в семье. Если муж с женой постоянно ссорятся, семейная жизнь и быт от этого страдают.

Кто-то может возразить против моего сравнения руководства предприятия и профсоюза с мужем и женой и сказать, что я защищаю профсоюзы, являющиеся подпевалами начальства. Ничего подобного. Я просто доказываю важность взаимодействия и взаимопонимания, имеющих первоочередное значение для всех людей, которые, в конце концов, живут все вместе на одной планете.

Из такой точки зрения логически вытекает необходимость единства трудящихся и руководителей, равно как и единства всей нации. Объединиться — это не значит заткнуть рот отдельным членам общества; единство общества может быть достигнуто лишь в том случае, если каждый участник совместной деятельности сможет сказать то, что находит нужным. Это также можно назвать формированием коллективной мудрости.

Жизненно важно, чтобы каждый мог внести свой вклад в общее дело, а решения принимались совместно на основе лучших возможных идей и подходов. Очень сомневаюсь, что нам удастся достичь хоть какого-то подобия единства без такого сочетания общих и частных интересов.

Результатом недоговоренностей становятся взаимное непонимание и конфликты. Формальное же единство — чрезвычайно хрупкое образование; оно не создает истинного, животворящего единства.

Анализировать проблемы с разных точек зрения

Мое личное мнение по вопросу о том, каким должны быть отношения между трудящимися и руководителями — конфликтными или стремящимися к примирению и единству, — можно выразить следующим образом: я считаю, что эти взаимоотношения могут быть конфликтными по форме, но по духу или тому, что можно назвать сутью конечных целей, они должны стремиться к полному единству. Если же общего духа нет, то, уверен, ни одна из сторон не добьется успеха.

Поэтому я, президент Matsushita Electric, должен уметь становиться на точку зрения рабочих, а они должны понимать позицию руководства. Таким образом мы придем к взаимопониманию. Пусть мы формально находимся по разные стороны, но представьте себе такой поворот событий: на ближайшие три года я стал

бы председателем профсоюза, а он — президентом компании. Уверен, что такой опыт был бы очень поучительным.

Кто из нас стал бы более эффективно защищать интересы своей новой стороны? Смог бы я отстаивать интересы профсоюза лучше, чем его прежний председатель? Смог бы он отстаивать интересы компании лучше, чем ее нынешний президент? Интересно было бы посмотреть. Что ж, хотя в реальности такого быть не может, я считаю, что нам следует рассматривать свою сферу ответственности как бы с позиции оппонента. Фигурально выражаясь, нельзя узнать вкуса ни сахара, ни соли, пока сам их не попробуешь.

Рабочие и руководители — два колеса одной тачки

Говоря о деятельности предприятия, руководителей и рабочих можно уподобить двум колесам тачки. Если одно из них больше другого, тачка не поедет. Если число рабочих велико, руководству трудно в полной мере охватить их мысли и чаяния. А профсоюз — это место, где собирают и формулируют мнения работников в компании. В этом смысле ответственность, лежащая на руководителях профсоюзов, едва ли не больше, чем на членах совета директоров. Поэтому я уверен, что люди, официально представляющие профсоюз, должны быть заинтересованы в благосостоянии компании ничуть не меньше, чем ее президент.

Начинать каждый день заново

Реагируя на изменения в жизни общества и исправляя то, что устаревает, профсоюз должен идти в ногу со временем и энергично приспосабливаться к нему. Уверен, что подобные перемены и корректировки прокладывают корпорации путь к развитию. Поэтому и рабочие, и руководство должны быть готовы начинать работу с чистого листа. У обеих сторон могут быть свои соображения по поводу развития, но ни те ни другие не должны тратить время на то, что устарело и утратило актуальность. Существует тенденция противопоставлять администрацию и профсоюзы, объявляя первую консерваторами, а вторых — прогрессистами; на деле же обе стороны должны стремиться к реформам и обновлению в их истинном значении, как бы их ни называли. Они должны, несмотря на противоречия, искать оптимальный путь для гармонизации своих интересов, сотрудничества и совместного продвижения к конечному результату. •••

ПРОДОЛЖЕНИЕ МАТЕРИАЛА

ЧИТАЙТЕ В ПЕЧАТНОЙ ВЕРСИИ ЖУРНАЛА

ИЛИ КАК ПОДПИСЧИК ЗАКАЖИТЕ ЭЛЕКТРОННУЮ ВЕРСИЮ

В РЕДАКЦИИ TP@TOP-PERSONAL.RU

Комментарий к главе из книги «Проектируя бизнес»

Покажите нам договор на аренду экскаватора...

Принципиально важный вопрос — совпадение «метрических систем». У меня на этот счет есть свой термин — «матрица», но дело не в термине. Как хотите — система ценностей, кодировка, «из одного теста» — аналогов много, но смысл один: чтобы работа была эффективной, чтобы был реальный результат, необходимо совпадение «матрицы». С сотрудниками и с клиентами. У нас очень сложный продукт. Результат нашего труда — не только довольный заказчик, но и рост его выручки. Мы так измеряем свои успехи. Конечно, нужно глубоко вникнуть в отраслевую специфику, быть профессионалом в своем деле, постоянно работать над оптимизацией. Но когда ты предлагаешь рынку сложную интеллектуальную услугу, которая приведет к качественному скачку целой торговой сети, а тебе в ответ: «Покажите договор на аренду экскаватора», — думаю, это значит, что метрические системы не совпали. И не надо тратить время друг друга.

Еще заметнее эффект в отношениях с сотрудниками. И никакими системами мотивации это не изменить. Если ты предлагаешь постоянное развитие, новые горизонты для бизнеса, чтобы человек ставил перед собой сложные амбициозные цели, а тебе в ответ: «Меня не для этого сюда брали» или «А как это повлияет на мой KPI?» — хочется сказать, что еще не все вышли из подвала пирамиды Маслоу.

Журнал Управление персоналом, апрель 2016 г.

Елена Бычкова,
директор
по развитию
ГК «МЕЛСТОН»

23 сентября 1999 года космический аппарат Mars Climate Orbiter, предназначенный для исследования Марса, готовился к последнему прыжку на орбиту планеты.

Двигатель для финального маневра включился, однако Climate Orbiter неожиданно нырнул на 100 километров ниже, чем планировалось, и в результате развалился в марсианской атмосфере.

Совместной разработкой программного обеспечения для Climate Orbiter занимались NASA и компания Lockheed Martin.

Позже обнаружилось, что в части, за которую отвечала Lockheed Martin, по старинке использовались британские единицы измерения (в частности, фунты – для измерения массы), а программное обеспечение, разработанное NASA, работало в метрической системе, в которой масса измеряется в килограммах.

Из-за этого программа, отвечающая за работу двигателей, и программа, рассчитывающая траекторию полета, просто «не поняли» друг друга.

Стоимость космического аппарата, созданного для изучения марсианского климата, составляла $125 миллионов.

Всего не проверить и не предусмотреть

В 80-х годах прошлого века я учился в МФТИ на факультете космических исследований. Нам преподавали люди, которые лично разрабатывали ракеты и спутники. Из первых уст мы слышали много историй, когда проекция нашей земной жизни на космос приводила к трагическим, забавным, но всегда очень дорогостоящим ошибкам.

Был случай, когда изоляцию кабеля усилили изолентой, которая застыла в космическом холоде, и солнечная батарея не раскрылась. В другой раз оптический датчик, направленный на Венеру, стал давать обратную полярность. Отшутились тем, что Венера светит отраженным светом. Хотя и эта шутка была всерьез принята военными, которые начали «наезжать» на ученых, мол, как это они забыли, что Венера — это планета, а не звезда.

Владимир Фомин,
генеральный директор HUMAN CAPITAL

Случай с аппаратом Mars Climate Orbiter неприятный, но по-своему забавный и весьма поучительный. Человечество отправило в дальний космос осколок нашего земного столкновения между материковой и островной цивилизациями. Все эти мили и километры, фунты и килограммы, галлоны и литры, баррели и метрические тонны, прецедентное и римское право, протестантская и ортодоксальная мораль... Ни одна из сторон даже не пытается подстроиться под другую.

То же самое явно или неявно происходит в нашем совместном с иностранцами бизнесе. Мне известен случай, когда российский горнодобывающий концерн целыми эшелонами закупал импортное масло в бочках.

Платил он за американские баррели емкостью 209 литров, а получал товар из Южной Кореи в бочках по 200 литров. Разницу не замечали в течение шести лет. Заметили при внедрении CRM-системы.

При работе с кадрами межцивилизационные столкновения происходят сплошь и рядом. И не только тогда, когда водители на американских авто начинают гонять как бешеные (спидометр-то размечен в милях!). Я однажды отправил британца домой самолетом в ночь на 24 декабря. Мне и в голову не пришло, что это, как купить русскому авиабилет на новогоднюю ночь. Потом-то я выслушал много эпитетов в свой адрес, но было уже поздно.

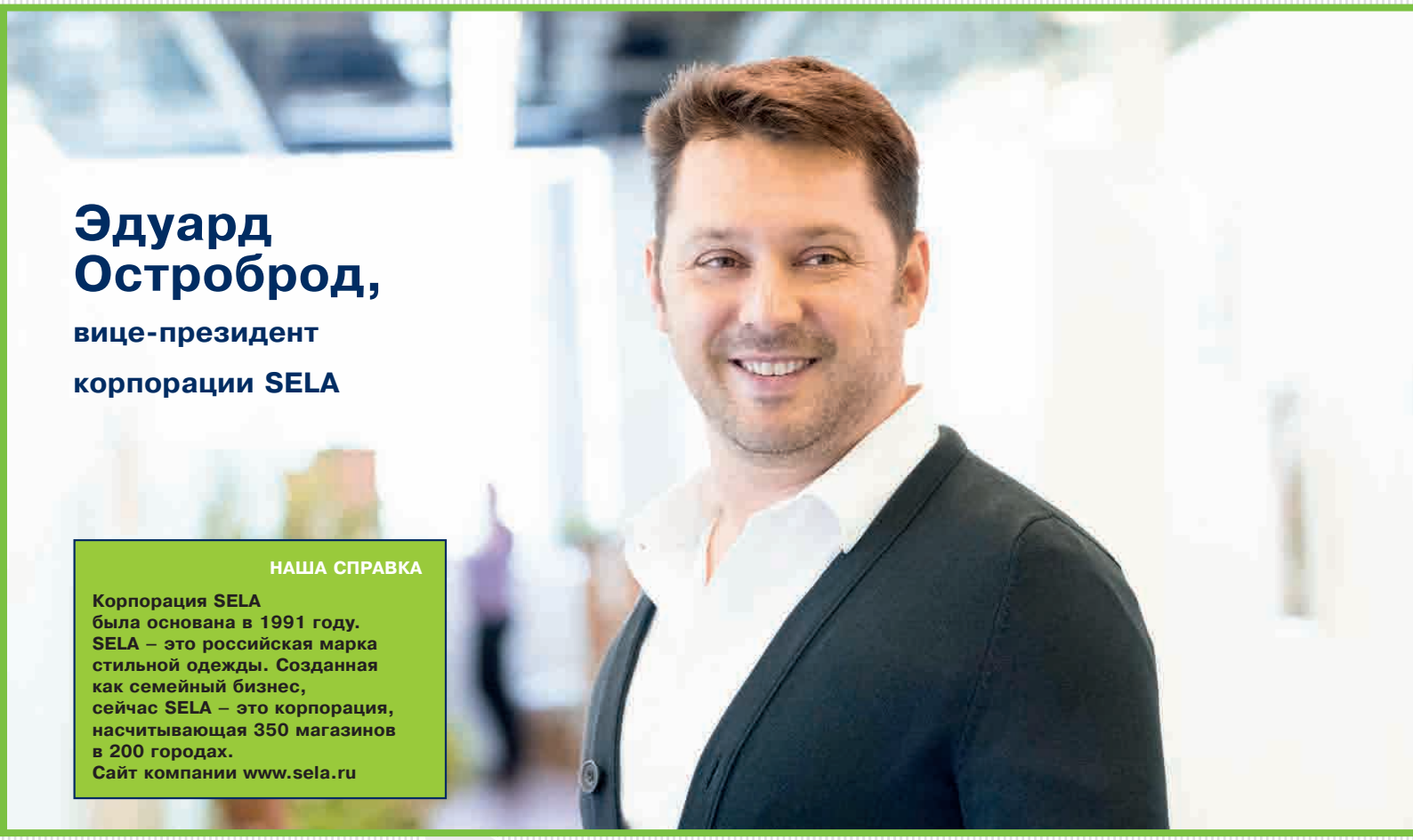
Сгоревший в атмосфере Марса аппарат Climate Orbiter послал нам неожиданный сигнал: надо уметь договариваться еще на Земле. Иначе при встрече с инопланетянами, даже если они будут в виде бактерий, мы не сможем сделать и шага навстречу друг другу.

* **Владимир Фомин,**
генеральный директор
HUMAN CAPITAL.

Журнал УП Управление персоналом, апрель 2016 г.

© ПРАВООБЛАДАТЕЛЬ ДАННОГО МАТЕРИАЛА ЖУРНАЛ УП УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

www.TOP-PERSONAL.ru



Эдуард Остроброд,

вице-президент корпорации SELA

НАША СПРАВКА

Корпорация SELA была основана в 1991 году. SELA – это российская марка стильной одежды. Созданная как семейный бизнес, сейчас SELA – это корпорация, насчитывающая 350 магазинов в 200 городах. Сайт компании www.sela.ru

Читайте в следующем номере

ЧТО КАСАЕТСЯ МАСШТАБИРОВАНИЯ, ТО ДЛЯ ЭТОГО В БИЗНЕСЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПРОЦЕДУРЫ, ОПИСЫВАЮЩИЕ КАЖДЫЙ ПРОЦЕСС, ЧТОБЫ ЛЮДЯМ НЕ НУЖНО БЫЛО ВКЛЮЧАТЬ ГОЛОВУ. ТОТ ЖЕ «МАКДОНАЛЬДС» — ТАМ ГОЛОВЫ НЕ НАДО: ЛЮДИ РАБОТАЮТ КАК РОБОТЫ

СТАНДАРТ — ЭТО НЕКАЯ АТТЕСТАЦИЯ СОТРУДНИКА ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ДОЛЖНОСТИ И УСПЕШНОГО ПРОХОЖДЕНИЯ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

ЕСЛИ БЫ АВТОР РАБОТАЛ В МАЛЕНЬКОЙ КОМПАНИИ С ОГРАНИЧЕННЫМ БЮДЖЕТОМ, ТО ЕЩЕ НЕИЗВЕСТНО, КАК БЫ ОН РАССУЖДАЛ

ВБИЗНЕСЕ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО НАСТУПИЛА НОВАЯ ЭПОХА, ПОТОМУ ЧТО У КОМПАНИЙ ПОЧТИ НЕ ОСТАЛОСЬ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ — У ВСЕХ ХОРОШИЙ ПРОДУКТ, НИЗКАЯ ЦЕНА, ВСЕ СИДЯТ В ОДНОМ ТЦ, ВСЕ СТАЛО ПОХОЖИМ

ИННОВАЦИИ СЕГОДНЯ — ЭТО ЭЛЕМЕНТ СНИЖЕНИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ, ПОТОМУ ЧТО КОГДА ЦЕНА НИЖЕ, МОЖНО ПРОДАВАТЬ ДЕШЕВЛЕ И ХОРОШО ЗАРАБАТЫВАТЬ ПРИ ЭТОМ

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июня
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ

Основные номинации:

Деловая репутация

Лучшие работодатели

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

Лучшие Капитаны

• бизнес-школы • вузы • деловые журналы • деловые сайты • издательства • кадровые агентства • консалтинговые компании • коучинговые центры • тренинговые компании • юридические фирмы

1 ИЮНЯ
2016
ОТЕЛЬ «САВОЙ»
ул.Рождественка,
3/6, стр.1