

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 17
(381)

2016 г.

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Варшавский адрес: по адресу "Росичи" - 71652, 71655, 72025.

МАЙ

БИЛЛ КЕМПБЕЛЛ

Главная тема номера:



Дмитрий Потапенко

**Профессионал должен быть
лоялен цели, а не человеку**

НЕКОММЕРЧЕСКАЯ Национальная Деловая Премия

КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

1 июля
2016 г.
отель Савой

Приглашение

НА ЦЕРЕМОНИЮ НАГРАЖДЕНИЯ ЛАУРЕАТОВ



Основные номинации:

**Деловая
репутация**

**Лучшие
работодатели**

Лучшие HRD

Лучшие CEO

а также

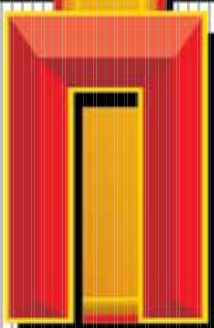
Лучшие Капитаны

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

1 ИЮЛЯ
2016

ОТЕЛЬ «САВОЙ»

ул.Рождественка, 3/6,
стр.1



Сергей Слесарев

Не было ни гроша, да вдруг «золотой парашют»...

Светлана Дубинская

Компенсации при увольнении топ-менеджеров

Наталья Александрова

Трудовые споры по отношениям, вытекающим из аутсорсинга. Кто надлежащий ответчик?

Владимир Алистархов

Аннулирование трудового договора как способ не выплачивать зарплату

Николай Демидов

Ознакомление работника с положением о премировании: анализ судебной практики

Ольга Москалева

Моряки сегодня — проблемы трудовых отношений



Сергей Слесарев



Светлана Дубинская



Наталья Александрова



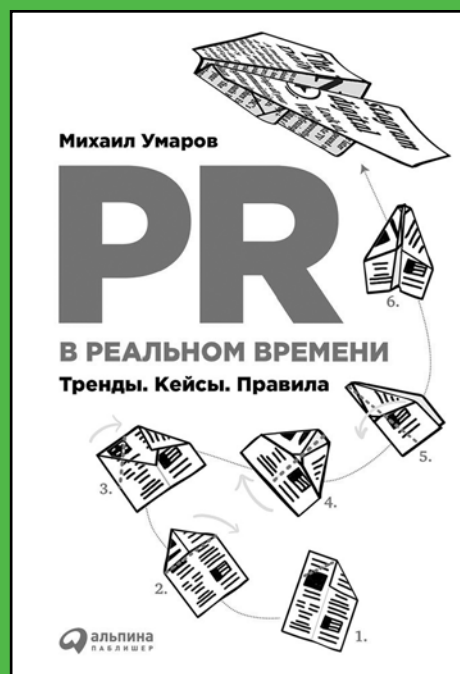
Владимир Алистархов



Ольга Москалева

PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила

Михаил Умаров



Российский гуру PR Михаил Умаров, который приложил руку к тому, чтобы бренд «Билайн» стал настолько известным, в своей новой книге рассказывает о самых важных трендах и правилах, которые помогут вам стать лидером на рынке. Традиционные приемы пиара больше не работают, пресс-релизы приходят прямо в спам, пресс-конференции и новости партнеров никому не нужны. Классический пиар умер.

Однако социальные сети и новые каналы информации вернули профессию пиарщика к изначальной идее связи с общественностью: прямому разговору с аудиторией и быстрой обратной связи. Из этой книги, наполненной конкретными примерами и кейсами, вы узнаете, как в нынешние времена взаимодействовать с журналистами, блогерами и лидерами мнений, как использовать с умом возможности социальных сетей, как делать полезную аналитику и измерять эффективность своих действий.

Я хочу порекомендовать эту книгу всем, кто работает в PR или хочет сделать карьеру именно в этой области. Пожалуй, она станет энциклопедией современных инструментов и кейсов в PR.

В книге Михаил дает полезные советы работы с социальными сетями, алгоритмы выстраивания личного бренда, много статистики и аналитики, которую я прежде не встречала. Уверена, что опытным профессионалам будет также интересно ее прочесть, чтобы «сверить часы» и не отставать.

*Ольга Дементьева,
руководитель агентства hr4pr*

Добрый и ироничный, настоящий PR-профессор Михаил Умаров в очередной раз разложил по полочкам злободневные вопросы, касающиеся разных граней связей с общественностью — от деталей в media relations до стратегий построения HR-бренда. Примечательно, что книга полезна и тем, кто только начинает трудиться в весьма запутанном мире современных коммуникаций, и тем, кто уже имеет опыт, но хочет свои ощущения систематизировать.

*Мария Заикина,
PR-директор компании «Связной»*

Генеральный
партнер




ЕВРОСЕТЬ


Компании




КОЛОНКА РЕДАКТОРА

«Светлые головы» — кто это? Для лидеров Apple и Google таковым был Билл Кэмпбелл. Памяти его и посвящен этот номер .

Обычно такой человек консультирует незаметно для остальных, однако сила его влияния на успех порой огромна.

Но об этом мы поговорим в свежих номерах .

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД 

Александр Гончаров

стр. 5

Когда «глава семьи» приближает к себе того или иного персонажа, компания обречена на то, что система управления не будет развиваться...



Дмитрий Потапенко,
Management Development
Group Inc

стр. 13

Все мы любим комфорт, и долгое время не принимаем во внимание, что он препятствует развитию...



Евгения Корнилова,
«Торговые Системы
«ТехноНИКОЛЬ»

стр. 21

Мошенник появляется только тогда, когда мошенничество совершено, до этого мы можем говорить только о покушении на мошенничество...



Дмитрий Федюнин,
НБД-Банк

стр. 38

Свузовской скамьи взять готовых специалистов невозможно — обучение происходит на практике...



Михаил Умаров

стр. 49

Только не берите в компанию родственников и друзей... (Билл Кэмпбелл)...

Светлана Федюкова

стр. 54

Очень важно для лидера иметь группу поддержки, которая всегда на твоей стороне и дает силы и уверенность идти дальше...



Марина Волостнова,
Bright Pattern Co

стр. 58

Не секрет, что без правильного, харизматичного лидера, который поведет за собой остальных, невозможно представить себе какого-то грандиозного успеха...



Надежда Мюганен,
«А-ЭНЕРГОТЕХ»

стр. 61

Мыслители должны подходить компании по духу, разделять ее ценности, верить в проект и его идею...



Олег Игнатьев,
BSI Global Group

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 17
(380)

Издаётся с 1996г. 2016 г.

Объединенная редакция

ИД 

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»
Дизайн и верстка текущего номера
Оксана Дегнер

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика
Андрей Митряков

Полиграфия
Ольга Липатова

Главный бухгалтер
Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

1

Колонка редактора

МЕНЕДЖМЕНТ

**Я бы сразу же «вырезал» всех
приближенных к «солнцу»**

Дмитрий Потапенко, Management Development Group Inc

5

13

**Корабль теряет скорость, обрастая ракушками,
а компания — «семейственностью»**

Евгения Корнилова, «Торговые Системы «ТехноНИКОЛЬ»

21

БАНКОВСКИЕ СЕКРЕТЫ

**Чтобы оставаться незаменимым,
надо постоянно меняться**

Дмитрий Федюнин, НБД-Банк

38

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

**PR в реальном времени:
Тренды. Кейсы. Правила**

Михаил Умаров

44

ГЛОБАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ

**Управление «от Кука» — при Джобсе
такое было невозможно**

Мария Быкова

49

ЭССЕ

**Только не берите в компанию
родственников и друзей...**

Светлана Федюкова

54

Создайте и вы свой «Уголок Учителя»

Марина Волостнова, Bright Pattern Co

58

Задачи-вызовы мотивируют топов более всего
Надежда Мюганен, «А-ЭНЕРГОТЕХ»

61

**Билл — архитектор организационной
культуры компании**

Олег Игнатъев, BSI Global Group

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

www.top-personal.ru

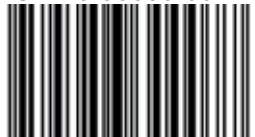
Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru

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 >

Подписано в печать 02.05.2016 г.
Формат 60x90 1/8.
Печать офсетная. Тираж 10 000 экз.
Печ. л. 8. Заказ №
Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И.Яковлева, 13

Я бы сразу же «вырезал» всех приближенных к «солнцу»

В компаниях с семейным типом управления зачастую лидеры начинают приближать любовников, любовниц, родственников и друзей, приятелей...



**Дмитрий
Потапенко**

**Management
Development
Group Inc.**


УД Компании **СЕМЕЙНОГО ТИПА** — нередко предмет критики и кладезь примеров ошибок и **КРИТИКИ** на бизнес-семинарах и в деловых книгах. Чем они выделяются и что так раздражает критиков в их стиле менеджмента?

Они выделяются невозможностью хоть какого-нибудь значимого развития самой системой управления. Потому что, когда критерий исполнения той или иной задачи нивелируется близостью к делу какого-то лица — неважно, это первое, второе, третье лицо, — система управления будет неэффективной. Когда «глава семьи» приближает к себе того или иного персонажа, компания обречена на то, что система управления не будет развиваться. Притом она может достаточно неплохо себя чувствовать на рынке. Помните, был такой правитель, который называл себя «Солнце»? Так вот, глава компании с семейным управлением — это такое «солнце». И они существуют на рынке, потому что рынок позволяет им существовать.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Многое зависит от ниши. Если ниша построена, компания может существовать крайне успешно, поскольку у нас частного бизнеса, по сути дела,

ся вполне успешно, если компания соответствует отрасли, как я уже говорил. Но если компания не соответствует отрасли, а «компания-солнце» существует

 Почему лидеры позволяют компании сползть в сторону «семейственности»? Много ли таких компаний?

КОГДА «ГЛАВА СЕМЬИ» ПРИБЛИЖАЕТ К СЕБЕ ТОГО ИЛИ ИНОГО ПЕРСОНАЖА, КОМПАНИЯ ОБРЕЧЕНА НА ТО, ЧТО СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ НЕ БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ

нет. В 90% случаев в таких компаниях процветают кровные связи. И в развитой отрасли «компания-солнце» может хорошо работать.

 **Какие показатели здоровья компании семейного типа страдают заметнее всего и пагубнее для развития?**

— Это зависит от отрасли. Все может складываться

в отраслях дарвинизма, где выживает наиболее сильный с точки зрения продукта, услуги, системы управления, то KPI, если их так можно назвать, являются ключевыми. В этой части «компания-солнце» может существовать, базируясь на старом зацепе. Опять-таки системы притяжения не однородны, так как внутри компании может существовать несколько маленьких «подсолнц». Есть и достаточно конкурентные отрасли, где помимо дарвинизма присутствует и чистое «солнце».

— Таких компаний на рынке много: это проблема не к менеджменту, а к системе семьи. В компаниях с семейным типом управления зачастую лидеры начинают приближать любовников, любовниц, родственников и друзей, приятелей... Как правило, этот процесс связан как раз с тем, что у лидеров бизнеса есть проблемы в области семьи, детей. И поскольку люди проводят на работе большую часть времени, они начинают воспроизводить «семейные отношения» на

рабочем месте, так как есть проблема в базисе.

Компании «СЕМЕЙНОГО типа» — как их отличить от реально семейных эффективных компаний, которых в мире до 80%?

— Крайне редко видел действительно эффективные семейные компании, к сожалению. Проблема в том, что у нас очень развита клановость. Она часто присутствует в бизнесе вне зависимости от того, есть ли у человека семья. Поскольку компания — это всеобъемлющее понятие, а клановость себя не изжила, она по-прежнему присутствует в бизнесе в массовом порядке. Отличить ее достаточно просто. Как правило, в компаниях с развитой клановостью заметны провалы в трех направлениях — в продукте, в маркетинге и в продажах. И уж точно, если проседает не каждое из трех направлений, то хотя бы одна

из областей — железобетонно закостеневая. Ярким опознавательным значком является невозможность изменения в этих трех сферах на новых рынках, которые сейчас, в период кризиса, становятся наиболее важными.

Признаки или элементы «семейственности», кажется, присутствуют и в крупных компаниях?

— Они присутствуют сплошь и рядом. И очень много этой «азиатчины» идет от государства. А поскольку бизнес — часть системы государственного управления, то, конечно, зачастую он копирует худшие примеры из системы управления именно государства. Тезисы о клановом бизнесе во главе с «солнцем» особенно можно отнести к региональному ресторанному бизнесу, я всегда привожу в пример общепитовские истории. Ресторанная история

обычно строится на клановом принципе. Поясню: потребление услуги идет по клановому принципу — например, в ресторан ходят люди определенного клана, так называемой элиты — люди губернатора или мэра, люди погонов. На самом деле кланов много. Когда глава клана меняется, велика вероятность, что ресторан разорится.

Как формируется «семейная» культура управления? С чего начинается процесс, и в чем он проявляется в самом начале?

— Иногда коллектив насаждают эту семейственность, потому что семья — это базисная ячейка общества, а мы — животные социальные. У каждого из нас семейных проблем выше крыши. Часто в коллективах устойчивых отношений нет. А зачатки «семейственности» можно легко определить по тому, как люди начинают группироваться, дружить

против кого-то. Я всегда говорю, что профессионал должен быть лояльным цели, а не человеку. Поэтому у нас профессионалов единицы. По этому маркеру можно легко выяснить, есть ли люди, лояльные цели, а не персоналу. Многое зависит от владельца, руководителя компании. Самая большая засада, самый большой дракон — внутри нас самих. Если он сам — «солнце», то он должен прекратить сам себя, чтобы изжить семейственность. То есть от лидера зависит, сможет ли он прекратить быть «солнцем». Но это крайне маловероятно.

А как работает механизм действий в компаниях семейного типа?

— В 90% случаях KPI в таких компаниях формально всегда присутствует. Также всегда присутствует большое количество документации, поскольку это такая модная тема,

мультка. Нанимается большое количество тренеров, коучей, консультантов, пишется куча макулатуры. В конечном итоге они ратируются, меняются, даже нанимается некое количество управляющих, но решение принимает серый кардинал, который является сыном брата или свата старшего помощника младшего дворника.

Какие управленческие проблемы и задачи решает, как ему кажется, лидер, когда позволяет развиваться семейным формам отношений?

— Он решает задачи физической компенсации своих комплексов, проблем в своей башке — таким образом он их просто переносит на коллектив, на клиента. Это такая фатальная история. Все зависит от того, какие у человека были травмы — от физических до моральных. И он их фактически

компенсирует только в коллективе. Это всегда засада! Страдает и предприниматель, и все вокруг, и в конечном итоге бизнес.

Как происходит процесс консервации схем управления и бизнес-процессов в компаниях, сползающих к «семейному типу»?

— По сути дела, они не развиваются. То есть принимается очень большое количество мишуры. Как я уже говорил, приглашаются консультанты, тренеры, пишутся KPI, даже вывесочки красивые делаются. Но все это носит характер разовых выхлопов. Поскольку управление — это система живая, над которой надо долго и упорно работать. Но этого «солнце» не делает. В основном просто замораживается все. Мишуры становится много, а количество реальных дел практически равно нулю.

УП Как принимаются важные решения в компаниях «семейного типа»?

— К сожалению, всегда надо идти к «солнцу». Напрямую. Или вас должен кто-то порекомендовать из ближнего по крови круга — любовник, брат, сват, водитель, секретарь. Не важно, какого статуса этот человек, но он «свой». И именно он приведет вас прямо за ручку в кабинет «солнца».

УП «Магнит» Галицкого — пример сверхэффективного менеджмента, и вдруг он объявил, что устал, но некому передать бразды правления. Предположите причины, не позволившие ему вырастить смену.

— Я не знаю, насколько он устал, но он же не отходит от бизнеса. Это первое. Конечно, его дергают слишком часто. Он — крупнейший, лучший на сегодняшний

день, самый мощный менеджер. И вместо того чтобы ему помогать, его много дергают, на мой взгляд, не давая ничего взамен. Поэтому здесь вопрос усталости — это вопрос усталости лидера. Я не думаю, что он устал именно как предприниматель. Потому что у него есть отдушинка, которую он прекрасно реализует — его хобби. А если говорить о том, растили ли они смену, то в этом бизнесе и брат имеет значение, который активно работает. В общем, я не вижу необходимости у них менять хоть что-то на что-то. Откуда они возьмут некое мифологическое лидера, который возглавит их структуру? Его физически не существует. То есть ему в эту сторону даже и думать не надо. Поэтому он обязан работать, не снижая темпов.

УП Как делят прибыль компании «семейного типа»? Как там решают вопросы вложений в развитие?

— Как правило, в таких

компаниях большая часть прибыли распределяется по принципу крови. Там всегда есть лидер, «солнце», и именно он решает, кому и сколько. Это чисто понятийная история, не связанная с реальными документами. Документами все оформляется, но не более того. Поэтому разделение прибыли идет по справедливости. Только я бы в кавычки это слово поставил. Справедливость в зависимости от решения «солнца».

УП Риск — благородное дело для фирм «семейного типа» или они его избегают? Как и когда они берут кредиты, как диверсифицируются, закрывают направления, открывают новые?

— Это будет зависеть от того, в каком круге вы находитесь. Если вы в ближнем круге, являетесь водителем или секретаршей, то шансы на открытие нового

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



направления достаточно велики, если вы будете активно продвигать эту идею. Другое дело, что это не про бизнес, это про кровь — точнее, про бизнес по крови. Открытое «своим» человеком направление

они всегда самых понтовых: у кандидата должно быть красивое, длинное, написанное по всем правилам самопрезентации резюме. Но если человек пришел в такую компанию с какими-то амбициями, он должен

— Увольняют в таких компаниях по единственному принципу — «свой — чужой». Больше ничего. «Своим» прощается практически все. Не прощается только непреданность. Когда они нарушают не-

В КОМПАНИЯХ С РАЗВИТОЙ КЛАНОВОСТЬЮ ЗАМЕТНЫ ПРОВАЛЫ В ТРЕХ НАПРАВЛЕНИЯХ — В ПРОДУКТЕ, В МАРКЕТИНГЕ И В ПРОДАЖАХ

однозначно будет работать ровно столько, сколько он находится в ближнем круге. Если он выйдет из числа фаворитов, открытое им направление схлопнется.

УП Рекрутинг в фирмах семейного типа: его принципы, исключения, стратегия, кого ищут и выбирают, особенности адаптации или ее отсутствия?

— Они новичков не адаптируют, а впрессовывают во всю эту историю. Нанимают

понимать, что реализовать-ся он там не сможет. Он только сможет выторговать на первоначальном этапе себе какой-то большой бонус, золотой парашют, зарплату, привилегии. И это будет воспринято нормально. Но выбить себе привилегию управлять он не сможет.

УП Увольнения неизбежны и в компаниях семейного типа. Работает там принцип «свои — чужие»? Что не прощают даже «своим»?


вербализированные правила. К конкурентам они могут уходить хоть триста раз, если это невербализированное правило существует.

УП Присутствует ли в фирмах семейного типа клановость? В чем и как она проявляется? Как влияет на эффективность и развитие?

— Безусловно, она присутствует. Потому что, условно говоря, старший


Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для
Эксклюзивное интервью для

деверь младшей дочери — это один клан, а младший помощник старшего дворника, где работает сын «Короля-солнца», возглавляет другой клан. Так что она присутствует, всегда была и будет. Именно по этой причине говорить про эффективность таких компаний невозможно. И даже глупо.

 «Синдром землячества» характерен для западных фирм, когда все топы как минимум выпускники

одного вуза (Гарварда или Оксфорда...) — это тоже элемент «семейственности»?

— Безусловно, это элемент семейственности. Если компания идет на поводу, нанимает выпускников одного вуза, она устраняет себя с рынка хоть какой-то конкурентности.

 Способ борьбы с «синдромом семейственности» в филиалах един-

единственный — вырезать «солнце». Все «маленькие солнца» должны быть уволены первыми. Вторые, третьи персонажи могут оказаться менее профессиональными, но «солнце» должны быть уволено.

— Возможно, они более профессиональны, чем оставшиеся сотрудники, но они в любом случае приведут к деградации системы управления. Поэтому, как бы ни хотелось их удерживать, их надо уничтожать.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TR@TOP-PERSONAL.RU**

Корабль теряет скорость, обрастая ракушками, а компания — «семейственностью»



Евгения
Корнилова

«Торговые Системы
«ТехноНИКОЛЬ»

**Даже глобальные компании
обрастают плесенью клановости
(история с Philips). Пять лет
незыблемости состава топов — и
вы уже компания «семейного типа»?
Просьба не путать с эффективными
семейными компаниями.**

УП Компании СЕМЕЙНОГО ТИПА — нередко предмет критики и кладезь примеров ошибок и КРИТИКИ на бизнес-семинарах и в деловых книгах. Чем они выделяются и что так раздражает критиков в их стиле менеджмента?

— **Д**а, действительно, зачастую, принимая участие в различных управленческих семинарах, я слышу такое мнение. Но поддерживаю его отчасти. Сегодня ни один тип делового сообщества не является лучшим, в каждом из них есть как минусы, так и плюсы. В основе семейного типа управления лежит высокий уровень социальности, который предполагает дружелюбные, а не потребительские отношения между сотрудниками, в рамках которых люди рассматривают окружающих как друзей, а не как средство достижения собственных целей. Работать в такой атмосфере

приятно, это укрепляет моральный и корпоративный дух. Кроме того, высокий уровень социальности часто помогает раскрыть творческий потенциал, потому что она способствует работе в команде, обмену информацией, созданию атмосферы открытости.

Но! Именно высокий уровень социальности позволяет возникнуть угрозе благодушного отношения к недобросовестно выполненной работе — кто будет упрекать и увольнять друга? В спорных вопросах выбирается не лучшее решение, а компромиссное. Еще один минус — образование закулисных группировок, которые в нерабочее время могут «решить» любые вопросы.

УП Какие показатели здоровья компании семейного типа страдают заметнее всего и пагубнее для развития?

— Прежде всего при та-

ком типе управления существует не недостаток иерархии, а обилие возможностей ее не соблюдать. Решения по самым разным вопросам принимаются чаще всего в дружеском кругу еще до обсуждения их на собрании. Это может негативно сказываться на эффективности принятия решений для бизнеса. Также эффективность теряется уже на входе — когда в компанию принимают не по компетенциям, а «по благу», потому что имеют знакомых или родственников в компании.

УП Почему лидеры позволяют компании сползть в сторону «семейственности»? Много ли таких компаний?

— Руководителям приятно видеть, когда в компании люди часто останавливаются в коридорах, чтобы поговорить на служебные темы, на перерывы уходят большими группами и даже общаются вне рабо-

ты, отмечая дни рождения и праздники. Руководителям кажется, что таким образом у них формируется настоящая команда профессионалов.

В своей деятельности я часто встречалась с компаниями «семейного типа», по последним исследованиям 24% компаний в России придерживаются принципов семейственности.

УП Компании «СЕМЕЙНОГО типа» — как их отличить от реально семейных эффективных компаний, которых в мире до 80%?

— Очень хороший вопрос! Семейный тип компании все же может быть эффективным. При регулярном и эффективном менеджменте, когда руководство не зациклено на себе, а ведет открытую, постоянную коммуникацию, если в компании научились преодолевать негативные аспекты высокого уровня

социабельности — существование группировок, низкую производительность — и использовать ее позитивные черты, например, увеличение творческого потенциала и преданность организации — их ждет успех. Здесь огромную роль, как я говорила, играет менеджмент, присутствие сильного лидера-профессионала, который должен и спланировать, и вести за собой, и негативные стороны данного типа превращать в позитивные.

УП Признаки или элементы «семейственности», кажется, присутствуют и в крупных компаниях? Какие? Чем опасны отдельные ее проявления?

— • При приеме и адаптации сотрудников существенное решение о том, останется кандидат или нет, принимают не только HR-менеджер и непосредственный руководитель, но и коллектив, при этом

идея реализовать правильные изменения для бизнеса встречается с реальным нежеланием коллектива что-либо менять, и нежелание побеждает.

- Прием на работу осуществляется по протекции, по принципу «хороший человек» — не путать с «хорошим специалистом».

- Наличие в компании «кланов» и «партий».

- Выработка решений в таких компаниях происходит кулуарно, без публичного обсуждения. С учетом влияния «кланов» и «партий», что самое интересное, и принятые решения, в том числе опубликованные, могут меняться под давлением интересов «семьи» за «семейным ужином».

- Решение выбирается не самое лучшее и эффективное для бизнеса, а лучшее компромиссное. Лишь бы кого-нибудь не обидеть.

Почему эксперты считают семейный тип управления и неформальные правила столь простыми для анализа и критики?

— Не согласна с данным утверждением. Сейчас есть множество литературы по ключевым типам корпоративной культуры, где рассматриваются как отрицательные стороны, так и положительные. Я приверженец того, что нужно не отрицать что-то, а искать пути решения, усовершенствовать.

Как формируется «семейная» культура управления? С чего начинается процесс, и в чем он проявляется в самом начале?

— На стартапе компании обычно состоят из родственников и друзей. Границы полномочий обычно четко не очерчены, и все занимаются всем. Да-

лее происходит развитие компании, появляется все больше людей, которые никак не связаны с учредителями. Если количество новых сотрудников превышает некую критическую массу, то происходит спонтанный переход от семейного типа управления к другому, например, общинному.

Возможен ли обратный переход? ДА. Посмотрите на компании, где средний срок работы сотрудников 5 лет и более, и вы, скорее всего, увидите в этой компании семейный тип управления, которого не было, возможно, еще несколько лет назад.

Естественные неформальные связи и есть основной драйвер изменений типов управления, особенно если во главе компании находится не Лидер с большой буквы, а просто опытный сотрудник. Все мы любим комфорт, и долгое время не принимаем во внимание, что он препятствует развитию. Лидер же не допустит потери власти и, соответственно,

перехода к семейному типу управления.

Какие управленческие проблемы и задачи решает, как ему кажется, лидер, когда позволяет развиваться «семейным» формам отношений?

— Прежде всего, улучшения климата в компании и развития взаимодействия между отдельными подразделениями. При этом слово «кажется» здесь не уместно. Если в компании разрозненность и напряжение, нет обмена информацией, руководитель, и это естественно, прибегает к корпоративной культуре, сплочению, так как у компании есть общая цель и миссия. И если все будут понимать ее по-своему, они не захотят работать на единый результат. К примеру, интересна ситуация с Philips, когда из успешной компании она превратилась в аутсайдера и даже была близка к краху. Что

же было не так? Уровень социальности здесь был настолько высок, что фактически компанией управляли «политизированные группировки», а руководители компании постоянно спорили по поводу целей и стратегии компании. Тогда президент Ян Триммер предпринял попытку трансформации, начав с ужесточения требований к менеджерам. Он ввел жесткие стандарты для оценки выполненной работы и обязал сотрудников им следовать, а также стал проводить собрания с руководящим составом и заявлять о достижениях, стратегии и планах. По итогу многие менеджеры либо ушли, либо были переведены на более низкие должности, а компания выиграла.

УП Как принимаются важные решения в компаниях семейного типа?

— Важные решения могут приниматься за кулисами, как я уже говорила,

либо путем обсуждения с учетом влияния «партий» и «кланов». Повторюсь: не лучшее эффективное решение, а лучшее компромиссное решение.

УП «Магнит» Галицкого — пример сверхэффективного менеджмента, и вдруг он объявил, что устал, но некому передать бразды правления. Предположите причины, не позволившие ему вырастить смену.

— Действительно, Сергей Галицкий создал эффективную модель бизнеса, недаром в продуктовом ритейле компания выбилась в лидеры. Сейчас в «Магните» трудятся более 200 000 сотрудников — огромный коллектив.

«Некому передать бразды правления» — это яркий пример влияния «партий» и «кланов» внутри «Магнита». Все топы, которые окружают Галицкого, не допускают

усиления своего коллеги. А значит, любую звезду будут гасить на взлете.

Как выйти из этой ситуации? Как вариант — взять себе со стороны несколько замов с убедительным опытом, дать им проявить себя и, защитив их от «кланов» и «партий», по сути, создав свой собственный «клан Галицкого», через год-другой плавно передать бразды правления.

УП Почему и как некоторым успешным лидерам все же удается избежать участи стать компанией семейного типа?

— Эти руководители имеют нацеленность на результат как подразделений, так и каждого сотрудника, выраженную в цифрах, регулярный менеджмент и публичное обсуждение важных для компании вопросов, что приводит к тому, что ценностью в компании становится не «хоро-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ший парень», а «профессионал», потому как теперь все на виду, вклад каждого очевиден, а влияние кланов минимизировано благодаря публичности.

У Риск — благородное дело для фирм семейного типа или они его избегают? Как и когда они берут кредиты, как диверсифицируются, закрывают направления, открывают новые?

— С точки зрения риск-менеджмента руководитель оценивает риски, рассматривает возможности кредитования и др. независимо от типа корпоративной культуры.

Иногда привлекаются сотрудники в качестве поручителей по кредитам компании, но лично я с таким не сталкивалась, а только слышала об этом.

У Рекрутинг в фирмах семейного типа: его принципы, исключения, стратегия, кого ищут и выбирают, особенности адаптации или ее отсутствия?

— Давайте разделим компании семейного типа на два основных вида:

1. Компании, которые осознанно строят управление семейного типа.

2. Компании, которые отрицают, что у них управление семейного типа.

Компании первого типа применяют специальные приемы, закрепленные формально, чтобы выбрать сотрудника, который максимально впишется в существующую модель:

— оценка сотрудника на испытательном периоде в большей степени зависит не от руководителя, а от сотрудников подразделения. Где значение личного результата сотрудника может не играть вообще ни-

какой роли при оценке его профессионализма;

— большое значение имеют протекции от сотрудников, уже работающих в компании. Бывает, что вакансии даже не размещаются публично, все вакансии закрываются за счет своих;

— принимаю людей только из «этого» вуза\вузов.

Компании второго типа формально имеют стандартные правила рекрутинга, но неформальные правила могут быть даже более сложными и жесткими, чем в компаниях первого типа.

У Увольнения неизбежны и в компаниях семейного типа. Работает там принцип «свои-чужие»? Что не прощают даже «своим»?

— Не прощают предательства. «Клан», если не может избавиться от сотрудника официально, мо-

жет спровоцировать не-
угодного сотрудника на
увольнение и даже «под-
ставить» его.

УП Присутствует ли
в фирмах семейного
типа клановость?
В чем и как она
проявляется?
Как влияет на
эффективность и
развитие?

— Конечно, есть — это
одна из отличительных черт
фирм семейного типа. Я про-
тивник клановости, именно
клановость становится од-
ним из негативных явлений
корпоративной культуры

семейного типа, оказывая
разрушительное влияние на
моральный климат, дове-
рие сотрудников друг к дру-
гу, своим обязательствам и
компании в целом.

Вам хорошо работается
в такой среде, если вы вхо-
дите в круг «своих»: знаете
нужных людей, слышите
«верные» сплетни. Но те
сотрудники, которые на-
ходятся вне этого круга,
чувствуют себя чужаками
в компании, ощущают пол-
ную неспособность влиять
на происходящие в ней
процессы и конечный ре-
зультат.

К клановости нужно под-
ходить с особой присталь-
ностью и аккуратностью

и перевести в продуктив-
ное русло. Клановость не
должна быть принципом
раздачи «своим» ключевых
должностей.

Руководитель должен
сделать все, чтобы превра-
тить неуправляемый «клан»
в управляемую команду
единомышленников.

УП «Синдром
землячества»
характерен для
западных фирм,
когда все топы как
минимум выпускники
одного вуза (Гарварда
или Оксфорда...) —
это тоже элемент
«семейственности»?



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Чтобы оставаться незаменимым, надо постоянно меняться



**Дмитрий
Федюнин**

НБД-Банк

УИ Кому нужны сегодня такие кредиты в бизнесе (отрасли в приоритете — размер заемщика — регионы — история отношений) и кому и на каких условиях кредитная организация может его рассмотреть?

Не могу сказать, что суперактивность заемщиков характерна для определенных регионов. В среднем наблюдаем примерно одинаковое количество обращений на одну точку. Мы так считаем по количеству кредитных экспертов. В отделения родного региона обращений поступает чуть больше, но это понятно: мы тут более известны. Малый бизнес очень специфичен. Отраслевой принцип здесь пока не сильно проявляет себя. Дело в том, что такой бизнес очень легко перетекает из отрасли в отрасль, он гибкий. Сегодня компания занимается одним, завтра уже стала заниматься другим. Вот, например, история с грузоперевозками очень показательна в этом плане. Такой бизнес стал интенсивно перетекать одно время в строительную технику. То есть

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



они очень быстро реагируют на изменения рынка. В этом есть свои плюсы и минусы.

В целом, если сравнивать с тем же периодом 2014 года, активность заемщиков все-таки ниже. Не потому, что нет возможности вести бизнес. На мой взгляд, влияет нагнетание ощущения кризиса. Когда мы ведем переговоры с клиентами, они говорят: «Сейчас кризис». Но мы смотрим на финансы и видим, что на самом деле все неплохо. Заемщик возражает: «Но все говорят, что кризис есть и будет продолжаться, поэтому я пока не буду кредитоваться». И они, как правило, откладывают инвестиционный проект. Либо с серьезной долей скепсиса относятся к закупкам нового оборудования, технологических линий и вообще к новым проектам в целом. Очень сдержанно относятся к приобретению недвижимости, строительству производственных площадей. Просто осторожничают. Безусловно, под этим по-

ведением есть и некое основание. Потому что как себя будет вести спрос внутри страны, сожмется ли он — от этого очень многое зависит. От наличия денег у населения бизнесы зависят, по большому счету, напрямую.

Среди наших заемщиков есть компании, которые занимаются производством, и сейчас у них идет рост: они энергично закупают оборудование, ставят новые мощности и стараются бежать вперед и быстрее. Но есть и другие компании, которые говорят о сложностях со сбытом и отказываются от развития. То же самое с торговлей, с услугами. В одних и тех же секторах есть представители как одного типа, так и другого. Я всегда пытаюсь донести мысль, что кризис — это не только угроза, но еще и возможности. Кто-то в это время сжимается, и есть возможность это место занять. Да, конечно, это сложно, нужно больше усилий приложить. Да и вообще бизнес — такая штука... Давайте

вспомним Алису в Зазеркалье: чтобы оставаться на месте, надо бежать. А чтобы идти вперед, надо очень быстро это делать.

Здесь надо говорить не об отраслях, а об организации бизнеса. Те компании, у кого бизнес организован качественно, кто им управляет адекватно, естественно, пользуются наибольшими предложениями. Не только с нашей стороны. Все банки предлагают им свои услуги, потому что понятно, что данный бизнес организован правильно. В управлении компанией самое главное — научиться адекватно реагировать на меняющуюся среду. Если начинают сокращаться объемы продаж — самое главное опережающим темпом сжимать издержки. Да, это сложно. Иногда кажется, что невозможно. Но если этого не сделать, то падающий объем продаж просто обрушит компанию, и потом ничего не останется. Поэтому иногда приходится резать по живому: это необходимо. Те, кто умеет

это делать, переживают сложные времена. Среди наших заемщиков есть компании, которые пережили 1998 год, 2008 год, у них у всех примерно одинаковое поведение. В крупных компаниях, может быть, роль акционера или бенефициаров не так ярко проявлена, а в среднем и малом бизнесе это ключевой фактор. Зачастую акционеры являются директорами, то есть непосредственно управляют бизнесом. И от того, какая это личность, очень много зависит, и прежде всего, насколько компания устойчива.

Максимальная сумма займа определяется нормативом риска на капитал — просто функция от капитала высчитывается, и все. Это то, что банк может взять по нормативу. Но есть и многофакторный анализ заемщика. Мы стремимся к тому, чтобы наш портфель был диверсифицирован, потому что чем больше у нас клиентов, чем меньше займ каждого из них в отдельности, тем устойчивей

сам кредитный портфель. Это и есть диверсификации рисков. На самом деле мы можем давать в кредит даже большие суммы. Стремимся ли мы к этому? Нет.

УП Каким опытом и знаниями обладают кредитные специалисты такого уровня, который обеспечит комфорт клиентам и безопасность банкам?

— Тут вопрос гораздо более сложный. Каждая компания, в том числе и любой банк, строит свою стратегию и свои собственные модели управления рисками. Я за всех говорить не могу. Могу только о нашем банке рассказывать. Мы считаем, что модель, которую мы строим, основана на том, что сам кредитный эксперт должен быть неплохим финансовым аналитиком не в смысле, что он умеет считать циферки, а что он понимает природу биз-

неса, его причинно-следственную связь — какими процессами вызваны те или иные результаты. И он сможет оказывать компании консалтинговые услуги. То есть давать советы, что можно делать. А точнее, чего делать точно не стоит. Мы считаем, что если мы не готовы в какой-то мере финансировать клиента, то мы должны объяснить, почему не готовы это делать, и предложить ему какое-то альтернативное решение. Вот мы стремимся к тому, чтобы такой подход стал стандартом. Не просто сказать, что нам не утвердили вашу кандидатуру, а объяснить, почему. Недавно была масса случаев, когда мы анализировали довольно сложные заявки с точки зрения слишком высокого риска. Все очень хорошо бывает редко, удача приходит не часто, поэтому бывает хорошо, не очень хорошо или совсем не очень хорошо. В этом случае собственники могут потерять весь бизнес. Вопрос: нужно ли рисковать всем, что есть? В данных ситуациях мы выступаем неким балансиром.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



То есть существует два взгляда — как мы смотрим на бизнес, и как смотрят на него предприниматели. Мы занимаем консервативную позицию в оценке. У нее есть свои минусы и плюсы. Минусы: естественно, такая позиция не является всегда приемлемой для предпринимателя. Потому что любой бизнес — это норма прибыли, функция от нормы риска. И чем выше риск, тем в принципе больше норма прибыли. Тем более наши специалисты не являются экспертами во всех областях, в которых работают клиенты, они гораздо успешнее нас в каждой конкретной отрасли. Мы не знаем, как оказывать медицинские услуги, заниматься перевозками и все остальное. Но наш взгляд консервативен, и он показывает модель, при которой ситуация точно будет под контролем. То есть, если мы ошибаемся, то, как правило, в лучшую сторону, а не в худшую. Позитивный прогноз — там ошибка может быть как в ту, так и в другую сторону. Если мы считаем, что по нашему консервативному

прогнозу ситуация устойчива, и мы можем ее финансировать, то, скорее всего, вероятность того, что ничего плохого не произойдет, очень высока при условии, что компания с нами поделилась объективными финансовыми данными, а не нарисовала позитивную картинку — гораздо более радужную, чем есть на самом деле.

Итак, первое — кредитные специалисты должны быть финансовыми аналитиками, способными консультировать. Они должны неплохо разбираться в организации бизнеса — не в конкретном бизнесе, а в организации как системе управления. Важно быть способными определить, насколько приемлема модель налогообложения. Российское законодательство позволяет формировать группы компаний, неформальных в том числе, агентских договоров на разных упрощенных системах налогообложения, которые дают возможность оптимизировать налоговые платежи, не нарушая закон, что очень важно. Необходи-

димо, чтобы эксперт представлял себе эти возможности. Ну и, кроме того, он должен быть неплохим психологом, потому что отношения с клиентом — это всегда психология. Говорить о том, что из стен вуза к нам приходят хорошие экономисты, мягко говоря, сложно.

Кредитному эксперту, особенно в нашем сегменте, фундаментальные экономические знания не очень и нужны. Нам нужны прикладные знания. Я в банке давно работаю. И когда мы начинали, людей с экономическим образованием было мало. Все получали второе образование. Вот я получал образование по специальности «Финансы и кредит» после технического вуза. И когда я начал учиться, понял, что мои подчиненные ни в коем случае поступать на этот факультет не должны. Поэтому они все пошли учиться на бухучет и аудит. Это прикладная категория, там есть стандарты, которые в нашей деятельности нужны напрямую: что такое бухучет, какие там есть

проводки — все эти правила необходимы.

Теперь — что касается сложностей с новичками в нашем деле. К сожалению, приходящие сейчас к нам претенденты обладают одной очень серьезной

играет Том Хэнкс. Банковского работника осудили якобы за убийство жены. В один из дней он работает на крыше и слышит разговор охранников. Один из них рассказывает, что получил наследство от умершего дяди, но радоваться


они проводили соревнования по бейсболу среди охранников всего округа только для того, чтобы перед налоговым периодом все могли приехать к этому человеку за консультацией. Вот это показывает идеального сотрудника, обладаю-

МОШЕННИК ПОЯВЛЯЕТСЯ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА МОШЕННИЧЕСТВО СОВЕРШЕНО, ДО ЭТОГО МЫ МОЖЕМ ГОВОРИТЬ ТОЛЬКО О ПОКУШЕНИИ НА МОШЕННИЧЕСТВО

проблемой — у них, как правило, узкий кругозор. А он просто необходим — невозможно поддерживать разговор, разбираться в связанных с бизнесом и экономикой вещах, не обладая кругозором. Наличие кругозора — это способность человека заниматься самообразованием. Нет кругозора — значит нет способности к самообразованию: он что-то знает по верхам, но все остальное осваивать не собирается. В принципе, очень хороший специалист в банковской сфере показан в фильме «Побег из Шоушенка». Его

нечему, потому что все заберет государство в качестве налогов. И тут подает голос герой Тома Хэнкса — он с ходу дает охраннику несколько возможных путей, которые позволят ему сохранить наследство. Причем он сидит в тюрьме уже три года, но навыков своих не растерял. Его чуть не сбросили с крыши, но когда поняли, что он хочет, все сотрудники тюрьмы стали у него консультироваться — по налогам, по тому, в какие вузы пойти, как получить гранды, как управлять собственностью, какие депозиты открывать. Потом

щего широким кругозором, глубокими знаниями и способностью устанавливать контакт. Это идеал!

 Если заемщик впервые появился у вас, на что стоит обращать внимание? Какое значение имеет личность и имидж акционеров заемщика для банка?

— Я скептически отношусь к вопросам имиджа. Была старая реклама:

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Имидж — ничто. Жажда — всё!» Это туда же. Имидж — это наносная вещь, и зачастую за этой вещью пытаются скрыть что-то иное. Поэтому мы на имидж не обращаем внимания. А вот личность заемщика играет большую роль. В заявке существует несколько разделов. Один из них называется «Бизнес» — в него входит в том числе и история компании, и история бенефициаров, управленческого персонала этой компании. Причем история не в смысле — родился, учился, а какие этапы они прошли, как они вели себя в сложные моменты. Вот это очень важно: держали ли они удар, был ли опыт переживания кризисов, как они поступали в критических ситуациях — они нашли возможность решить проблему с кредиторами, поставщиками и контрагентами сбалансированно или же нет. Это ключевой вопрос. Компанию, которая не возвращает долги, в целом банковское сообщество старается не кредитовать больше. Это как черная метка. Причем она идет не

за юридическим лицом, а за бенефициаром, потому что это его решение.

УП Что может насторожить сегодня банк в обеспечении залога, в гарантиях успешности бизнес-плана, возврате вложений?

— Мы копаем примерно одинаково всегда. Существует множество факторов оценки. И нельзя поделить их на главные и второстепенные. Это, как в любви: вы за что любите человека — за глаза, за волосы? За все. Или за все не люблю. Здесь то же самое. Но что точно остается — так это неоткровенность. Если мы понимаем, что нас пытаются обмануть, мы стараемся дальше не продолжать сотрудничество с заемщиком. Не знаю, как все остальное сообщество, но наша позиция такова. Кредитная структура — это как семейный доктор — странно ведь обманывать се-

мейного врача: «Я об этом скажу, а об этом рассказывать не буду, пусть он не знает, я его стесняюсь. А зачем ему это знать?» Но в таком случае он лечить не будет. Или будет лечить не так. Поэтому заемщик должен рассказывать о себе все как на духу. Да, мы на себя берем обязательство — не разглашать. И крайне настойчиво его соблюдаем. Иногда нас спрашивают про заемщиков. Но мы ничего не рассказываем. Все очень просто: «Я не рассказываю вам о нем, а ему — о вас. Мы не торгуем информацией». Это самое главное преимущество, которое возникает, если это нормальный банк. Мы можем быть откровенными с заемщиком: он может получать от нас советы, обсуждать что-то, задавать вопросы. Как в хоккее есть бортик, определенная граница, за которую нельзя заходить — так и клиентам часто важно понять, правильно ли они себя ведут с финансами.

УП Какие вопросы и требования в обеспечении кредита не любят клиенты?

— Не знаю таких вопросов. Ничего необычного мы не делаем. Это же наш бизнес. Необходимо, чтобы каждая сторона получала в результате сделки какой-то выигрыш. Если мы считаем, что там слишком высокий риск, например, великоват общий объем заемщика, мы всегда обсуждаем не один кредит, а совокупный объем сделок с этим клиентом по отношению к его бизнесу. Можно предложить клиенту дополнительные гарантии. Посчитает ли он нужным их предоставить? Если да, то мы готовы работать. Если не сможет, не посчитает — это его выбор. Банк должен быть уверен, что получит возмещение по этому кредиту в любом случае. И это нормально. Но чтобы потенциальные заемщики избегали определенных тем, вопросов — такого не замечаем. Личные гарантии и залоги они пре-

доставляют. Я не слышал таких безапелляционных заявлений: «Нет, вот этого мы никогда делать не будем». Банк же не требует специальных страховок, навязанных продуктов. Мы очень давно решили этим не заниматься и не занимаемся.

УП Если бизнес заемщика специфичен, и у вас нет в штате экспертов по нему, где и как вы ищите консалтинг?

— Если это специальные области, мы ищем консультантов. У нас клиентская база большая, поэтому мы находим два одинаковых либо два похожих бизнеса. Есть кейсы. Мы накапливаем кейсы — стандартные бизнесы или стандартное поведение, постепенно строим показатели и затем видим, насколько и в чем похожи бизнесы. И наши кредитные эксперты обязательно пытаются сравнивать бизнесы, используя чу-

жий опыт. Какие-то оценки иногда делаем, но это очень редко бывает.

По поводу привлечения консультантов. Банк курировал программу по энергоэффективности, к которой был привлечен специальный партнер, так как многие заемщики хотели получить консалтинг по энергоэффективности. И тогда рекомендации включались в структуру сделки. Консультанты выполняли свою часть работы, и это было замечательно, так как удалось договориться об их практически бесплатном участии в программе. Для компаний это были очень маленькие расходы, а эффект консультации давали. Ведь в сложных продуктах и проектах эффект не всегда виден, пока не начинаешь считать. Те же самые теплотери, потери на организацию инфраструктуры — это серьезные вещи. Если пересчитывать, окажется, что можно значительно сэкономить.

Сейчас появился тренд, когда многие компании

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



пытаются перейти на условно автономные энергопроизводства, газогенераторы. Несмотря на то, что мощность подорожала в рублях почти в 2 раза, все равно проект эффективный. Это дорогая штука, но на самом деле решения очень простые. Подобное оборудование — газогенераторы — производит не так много компаний. Но потребление электричества должно носить не пиковый характер. Иначе произойдет дисбаланс. Вот большие энергосети могут себе позволить балансировать. А когда у тебя генерация собственная, избыток мощности — топливо сгорает, а мощность не идет в производство. Предприятие, где потребление условно постоянное или легко просчитываемое, например, птичник нужно освещать постоянно — это освещение можно просчитать и понять, за какой период окупается проект. Довольно простые вещи. Поставщики оборудования есть европейские, американские и китайские. Считается все очень просто.

УП По каким признакам, показателям, поведению, бездействию заемщика вы можете заподозрить, что не все так гладко и в сделке возможны искусственные проблемы или даже мошенничество?

— Мошенничество — это когда делается все, чтобы это стало неизвестно. Поэтому мошенник появляется только тогда, когда мошенничество совершенно, до этого мы можем говорить только о покушении на мошенничество. Такие случаи встречаются, к сожалению. Обычно собственники пытаются решить таким образом свои собственные проблемы. И обычно эти проблемы появились гораздо раньше. Просто они их скрывали. Не бывает, что люди, имея бизнес, мечтают обмануть банк. Это сказка из очень древних 90-х. Новых компаний появляется сейчас не много — это самая большая проблема эконо-

мики, когда мало практики. И эту проблему нужно инфраструктурно решать. В действующих бизнесах мошенничество проявляется вследствие попытки скрыть проблему. Компания набрала займов, процессы построены непрозрачно, они плохо вели бизнес, а теперь скрывают убытки, потому что боятся в них признаться. Но чем дольше они прячут убытки — тем неразрешимей становится проблема. Давайте вспомним сравнение кредитных экспертов с семейными докторами. Лучше всего приходиться к доктору сразу, при первых симптомах болезни — тогда ее еще можно вылечить. А чем дольше она тянется, тем неизлечимей становится. Вот в эти моменты возникает мошенничество. Ну как с ним бороться? В соответствии с кодексом, в том числе и уголовным.

Сейчас есть модели по анализу заемщиков, по предоставлению ими данных. Государство все таки вкладывается в инфраструктуру. Возникают

специальные ресурсы, на которых накапливается информация, кредитные истории о полученных кредитах, о финансовом состоянии — так называемая официальная отчетность. Она все равно позволяет по косвенным признакам определить, скрывает ли компания определенные данные. Если проявлять достаточную бдительность, быть всегда профессиональным, то, в принципе, это вскрывается.

УП Если процесс бизнеса очень сложен и запутан, то какие критерии или реперные точки важны для контроля процесса возврата?

— Я рассказывал, что мои коллеги учились на бухгалтеров, аудиторов. Так вот, мы по группе компаний строим сводный, консолидированный баланс. С учетом разных видов бизнеса, разных лиц, используя данные

самых компаний, мы пытаемся выстроить этот баланс. Если нам не хватает данных, мы просто не можем принять решение. Поэтому либо у нас будут данные, и мы будем принимать решение, либо пока мы не готовы. Ну а как иначе? Снова приведу пример с врачом. Приходит пациент: «Доктор, у меня болит голова». Врач: «Вам надо анализы сдать». Но пациент отказывается это делать. Логичный ответ доктора: «Ну, купите в аптеке что-нибудь от головы и лечитесь сами. А я на себя риск принимать не буду». Здесь примерно то же самое. Кстати, я не медик по первому образованию. *(Улыбается.)*

УП Гаранты — кто может ими выступить, и насколько такие формы подстраховки банку важны?

— Всегда важны. Очень давно, много лет тому назад в нашей области создали гарантийный фонд

— он был один из первых в РФ. Сейчас это стало государственным направлением. В фонде есть специальная корпорация МСП банк. Мы с ними очень плотно сотрудничаем, привлекаем их гарантии. Сейчас, когда все-таки требования по обеспечению стали гораздо более жесткими, это очень хорошее подспорье для клиентов. Стоят гарантии не очень дорого, но они позволяют производить заимствования под дополнительное обеспечение. То есть больший объем занимать. Рынок сейчас слегка упал, и все основные фонды в рыночной цене снизились, то есть стоимость залогов сократилась. Если раньше компания занимала с коэффициентом 1 к 2, то есть на рубль залогов они могли занять два рубля кредитов. То сейчас залог похудел примерно до 70 копеек. Могут занять теперь 1.40, а надо все так же — 2 рубля. Точнее, 2.20, потому что инфляция, поднялись цены. Если речь идет об импорте, то товары очень подорожали. И вот вопрос возника-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ет: а чем компенсировать? Очень хорошее решение — привлечение гарантий.

УП Один крупный банк с капиталом из Восточной Европы начал бомбить меня смс и автодозвоном и даже грозной беседой по телефону спустя всего три месяца после открытия счета. Причина — задолженность в 500 руб. в месяц за обслуживание. Что это — превентивные меры, убивающие мое к ним отношение, или новые технологии в кризис?

— Диагностировать проблему по этим данным невозможно, но можно высказать две гипотезы. Первая — у автора вопроса есть счет, который открывается на основании договора. В нем написано, что обслуживание счета стоит столько-то денег в месяц. Если он эти деньги не платит, то он не исполняет договор и является

недобросовестным контрагентом. Естественно, любой кредитор настаивает на том, чтобы контрагент рассчитался за услуги. В этом случае возмущаться поведением банка не стоит. Ведение счета в любой организации платно. Если этот вопрос связан не с открытием расчетного счета, а он как физлицо имеет текущий счет, кредитную карту, то это отдельный вопрос, потому что нужно смотреть, какой договор был заключен. Счета, связанные с депозитами, текущие счета — бесплатны. Тогда надо разбираться, за что были начислены деньги. То есть надо выяснять, что это за банк, смотреть договор. Но если есть обязательства — их надо выполнять. Наша страна целенаправленно движется в этом направлении.

Если я его не выполню перед банком, то это превратится в черную метку, которая будет над человеком до велья всегда. Надзорное давление на банки очень высокое, начиная от ЦБ и заканчивая

Обществом прав потребителей. Давление страшнейшее. Банк на одном месте сидит, у него есть лицензия, есть капитал, деньги на счетах, поэтому его и штрафовать, и строить очень просто и легко. И все реагируют, потому что если ты не отреагируешь — тебя опять оштрафуют. Банки, чтобы не допускать нарушения федерального закона, содержат штат профессиональных юристов, которые все эти договоры выверяют таким образом, чтобы они жестко соответствовали федеральному законодательству. Чтобы ни один проверяющий орган не имел возможности применить давление, то есть наказать, оштрафовать. Поэтому говорить о том, что банки ведут себя сейчас жестко по отношению к заемщикам, я бы не стал. Как показывает практика, чаще всего виноваты сами заемщики, которые невнимательно прочитали договор, не просмотрели его до конца и так далее. К сожалению, такое детское поведение встречается сплошь и рядом.

Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для
 Эксклюзивное интервью для

УП Как банк может помочь компании, которая увязла в кредитах, и ее бизнес сбоит?

— Если это не наш клиент, то мы никак не помогаем. Мы воздерживаемся от таких вещей. А если это наш клиент, то мы всегда стремимся выработать определенный план. Если встречаем со стороны клиента поддержку, то мы совместными силами разрабатываем некую программу, которая позволит им сохранить бизнес и рассчитаться с нами со временем. Это точно. То есть первое, что мы пытаемся сделать, это сохранить бизнес. Если мы не находим понимания, то начинается стандартная процедура — обращаемся в суды, вплоть до банкротства. Но, как правило, нам удается договориться с людьми о нормальной реструктуризации, позволяющей выплатить кредит. Кризисы бывают длинными, но не вечными. Все решается. Только торопиться не нужно, нельзя нервничать, кричать «все пропало». А

что делать? Стиснуть зубы и терпеть, зная, что через какое-то время станет легче.

К тому же, разрабатывая решения, мы опираемся на финансовые данные компании, денежные потоки. И больше, чем они могут, мы не забираем. То есть нет таких моделей: «Вы нам отдайте сейчас половину кредитов. А что у вас станет с оборотом — нас не интересует». По большому счету, предоставляемые банками кредиты состоят из двух частей — инвестиционные, на которые окупаются оборотные активы. Это здания, сооружения, ремонты. И оборотные, на которые покупается товар, финансируется дебиторская задолженность. *Вот эти оборотные кредиты — это кровь в организме. А долгосрочные — это кости и мясо.* Если кости и мясо оставить, а кровь забрать, то примерно через 2 литра человек начинает себя плохо чувствовать, а через 2,5 умирает. Так же и здесь. Оборотные кредиты — это кровь предприятия. Ее изымать ни в коем случае нельзя. Бездумно это делать. Мы понимаем, как

это работает, и всегда пытаемся найти баланс между нашим желанием погасить и возможностью компании сохранить бизнес.

УП Марджин колл иногда отпугивает от банка всех клиентов, но они порой идут на него. Почему?

— Смотря что имеется в виду под марджин коллом. Если речь идет о том, требуем ли мы дополнительного залога, то в принципе это было связано со сделками под залог пакетов акций. Это произошло, когда пакеты обесценились, и компании нужно было либо предоставить дополнительное обеспечение, либо эти акции переходили в собственность кредиторов. Кредиторами были западные банки, и наше государство это дело решало с помощью специальных кредитов через уполномоченные банки. Нас это не касается: мы другой пласт. А вот требовали ли мы дополнительное обе-

спечение? Если компании требуется реструктуризация — да. Если банк идет навстречу, реструктуризируя кредит, он ожидает, что компания при наличии дополнительного обеспечения сможет предоставить его в виде гарантий дополнительных залогов. А как по-другому? Мы двигаемся навстречу и ожидаем, что шаг навстречу тоже будет. Шаг навстречу — это понижение риска, а это дополнительное обеспечение.

Как банки продают компании-должники и их ресурсы? Какие потери есть при этом?

— Была у нас такая практика. Мы продавали небольшой завод. Это сложно, но это было возможно. Наш бизнес основан на доверии между клиентом и банком. Не доверяешь — невозможно работать ни с той, ни с другой стороны. Клиенты находятся в некоторой зависимости. Была история несколько лет на-

зад, когда ряд банков на фоне сжатия ликвидности Центральным банком просто прекратили возобновлять короткие кредиты. Представляете, стоит погашение в один день 100 миллионов рублей или 50 миллионов рублей. Компания, естественно, погасить их не может.

Некоторым удалось погасить в короткий срок крупную сумму, но это же кровь бизнеса. То есть клиент потерял литр крови, он сейчас уже умирать начинает. Мы в этот момент были вынуждены часть таких клиентов, которые кредитовались и у нас, просто поддерживать, предоставлять ликвидность. Поэтому заемщикам нужно быть уверенным, что банк будет тебя поддерживать всегда. А с другой стороны, и банки рассчитывают, что клиенты, попадая в сложное положение, будут действовать не только в интересах себя и своей семьи, но и в интересах кредитора. И тогда мы сможем найти компромисс и до распродажи активов, преследования и всего остального не

дойдет. Худой мир, правда, лучше доброй ссоры — это точно. Лучше договариваться.

Выводы из неудач — как происходит процесс анализа проблем заемщика? Какими силами банк участвует в мозговом штурме?

— В случае мозгового штурма возникает проектная работа. Под нее создается проектная команда, состоящая из специалистов в экономике, из кредитных экспертов, из людей, которые обладают богатым опытом по реструктуризации. И мы вместе с заемщиками вырабатываем некую конструкцию, которая, на наш взгляд, является сбалансированной и для нас, и для клиента. После этого банк начинает обсуждать с клиентом возможности перехода в эту модель. Сколько нужно времени — столько и обсуждаем. Естественно, в разумных пределах — от 2 до 5 встреч. Если нужно в

чем-то искать компромисс — ищем. Как сказал Остап Бендер, согласие — есть продукт непротивления сторон. Вот мы и стараемся сообща добиться непротивления сторон.

УП Каких специалистов приглашают российские банки из Европы и на что рассчитывают при этом?

— Мы участвовали в разных программах, где у нас работали разного рода эксперты. Мне кажется, что надо приглашать не столько конкретного человека, сколько выстраивать систему управления, адекватную действительности. Достаточно давно в банке состоялся первый аудит по международным стандартам. У нас была замечательная команда, и европейские коллеги в конце аудита подарили мне учебник по управлению кредитными рисками. Я прочитал его и искренне

сообщил своим коллегам, что, ребята, безусловно, очень умные, только ничего не понимают в российской экономике. Затем положил книгу в нижний ящик стола и надолго закрыл его. Через год у нас возник некоторый вопрос, ответ на который я нашел в этой книжке. Думаю: «Ага, что-то они в российской экономике понимают, но точно не все». Через некоторое время я понял, что просто это мы еще не дошли до их уровня. В то время модели бизнеса, в которых мы существовали, не соответствовали тем моделям, которые были у них. Самый лучший опыт был у нас, когда мы работали с консультантами из Испании. Они зацепили периоды, похожие на периоды в то время в России. Их опыт был полезен. А когда это были британцы с 30-летней банковской историей, то это было два мира, два детства. Мы как-то не очень сильно совпадали. Хотя, конечно, пользоваться этим опытом необходимо, но брать на работу экспатов посто-

янно резона нет.

У нас в составе кредитного комитета примерно год работал один иностранец. В 99-м году после кризиса нашим акционером было принято решение привлечь специалиста с мировым опытом. Безусловно, полезен свежий взгляд. Эксперт был из Франции, а в целом это был пожилой человек с европейским менталитетом — он часто путешествовал, работал и в Африке. Вообще, это был очень интересный человек. Он пол-России объехал по выходным и во время отпуска. Купил простую советскую машину, колесил по стране и был просто в восторге.

Он продемонстрировал нам интересные подходы. Но гораздо полезнее, на мой взгляд, направлять собственных сотрудников на учебу в Европу. Оттуда можно привезти гораздо больше. Я ездил — мы много что привезли. Правда, это требует времени, усилий: мы месяц, по большому счету,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



работали в европейском банке — в процедурах участвовали. И тогда это приносит пользу. А если поездка ознакомительная — повстречались, пожали друг другу руки, пообедали вместе — это ни о чем. Получение знаний — это процесс, его нужно планировать, управлять и контролировать. Если все организовано правильно, тогда результат будет. Если же другие задачи стоят, то будут другие задачи достигнуты.

УП Баффет, покупая компанию, всегда оставляет рулить в ней бывшего владельца и CEO. В России — это редкость. Почему?

— Вопрос сложный. В нашей практике в компаниях-клиентах это очень большая редкость, когда оставляют прежнего генерального директора. В МВА есть программа, посвященная созданию команд. Причем там есть и вопросы о том, как создавать команду

по гендерному принципу, и по национальному, и по возрастному. Менеджеров обучают работать с тем, что есть. Это, конечно, сложно, но дает дополнительный вариант действий. У нас такие знания как системе получить особо нигде. Поэтому самое простое — сменить команду: «Я этих людей не знаю, я им не доверяю, поэтому позову тех, кого я знаю». Будут ли они лучше или хуже — неизвестно, потому что оценить старую команду возможности нет. Пока это вопрос менеджмента. Насколько я знаю, в крупных компаниях, которые стараются внедрять международные стандарты, привлекают старые команды, но не в старших эшелонах.

Важно понимать, в какой момент произошла покупка бизнеса новым владельцем. Потому что очень часто это был не самый лучший период для бизнеса, и компании требуются серьезные изменения. И в серьезных изменениях команда все равно будет заменена. А на сколько процентов — на половину, на

треть или на 80% старших менеджеров — это зависит и от задачи, и от нового управленца. Потому что там встает задача — либо старая команда примет новые ценности и новый тип работ, примет изменения, либо они от них будут отказываться. Поэтому уходящего есть выбор — либо бороться со старыми сотрудниками, либо привести своих людей, с которыми бороться не нужно.

У меня был календарь с фразой: «Чтобы оставаться незаменимым — нужно постоянно меняться». Поэтому способность принимать новые идеи, отказываться от старых стандартов, переходить на новые — это ключевая функция менеджера. Если он хочет, чтобы его в любой команде ценили, он должен быть способным принимать стандарты этих команд. Причем не из серии: «Ой, я так не делал, поэтому делать не буду». А из серии: «Я так не делал, я так делать буду». Или: «Я так не делал. Я понимаю, как делать, но делать не готов, потому что это противоречит моим принципам». Это уважаемая позиция.

Если человек не готов к изменениям, встает в оппозицию к новому начальству — это говорит о низком уровне менеджмента.

УП Чем отличаются независимые директора в западных странах и у нас?

— Это отдельная тема. Пока совет директоров существует в компаниях, которые вышли на IPO. Что касается среднего бизнеса, то у меня есть личная позиция. Я глубоко убежден, что некие прототипы совета директоров как некоего коллегиального органа, который помогает собственнику принимать

решения стратегического характера (например, назначение ключевых управленцев), необходим. Из кого он должен состоять? Там обязательно должен быть внешний человек по отношению к этому бизнесу.

ВАЖНО ПОНИМАТЬ, В КАКОЙ МОМЕНТ ПРОИЗОШЛА ПОКУПКА БИЗНЕСА НОВЫМ ВЛАДЕЛЬЦЕМ. ПОТОМУ ЧТО ОЧЕНЬ ЧАСТО ЭТО БЫЛ НЕ САМЫЙ ЛУЧШИЙ ПЕРИОД ДЛЯ БИЗНЕСА, И КОМПАНИИ ТРЕБУЮТСЯ СЕРЬЕЗНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Приключения топов-иностранцев в России



Сергей Слесарев,
практикующий юрист,
эксперт центра
«Общественная дума»

— Н а позиции топ-менеджеров иногда привлекают иностранцев. Конечно, по сравнению с россиянами их доля невелика, но все же вопрос регулирования трудовых отношений с ними всегда актуален. Судебных споров с иностранцами не меньше, чем с «обычными» топами, да и проблемы, по сути, те же: от прогулов до споров о зарплате. Однако анализ судебной практики показывает очень интересную деталь — иностранные топы зачастую, в отличие от российских, не готовы к реалиям российской «трудо-вой» культуры, из-за чего попадают в просак. Предлагаю поговорить о некоторых судебных спорах и о том, какие выводы могут сделать и работодатели, и иностранные топы.



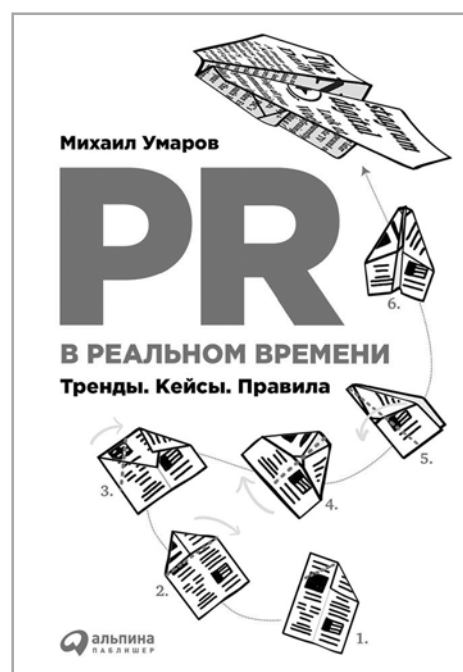
Михаил Умаров

PR в реальном времени: Тренды. Кейсы. Правила

КАК НАНЯТЬ И УДЕРЖАТЬ СПЕЦИАЛИСТОВ В ОБЛАСТИ SMM И ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА

Согласно исследованию Digital People, проведенному агентством Comunica совместно с рекрутинговой компанией Naus, в 2014 году 95 % крупных российских компаний имели позиции, связанные с SMM или цифровым маркетингом. У 46 % компаний такие вакансии открывались в течение года как минимум дважды. При этом 60 % отметили, что поиск SMM-менеджера для них был актуальной задачей в 2013-м. 44 % опрошенных также сообщили об увеличении бюджета на SMM в своих компаниях на 2014 год.

Иными словами, бюджеты растут, вакансии открываются, а специалистов не хватает. Нехватка кадров — главная проблема. Менеджеры перетягиваются из агентств или компаний на большие деньги, или же работодатели идут на компромисс, нанимая людей с меньшей квалификацией. С вузовской скамьи взять готовых специалистов невозможно — обучение происходит на практике.





Получается, что, например, за продвижение бренда или формирование репутации компании в социальных сетях отвечают ребята лет двадцати с минимальным практическим опытом. Мало поводов для радости: вы бы доверили двадцатилетнему доктору свое здоровье? А педагогу — ребенка? А тут — приходится.

SMM-менеджеры востребованы и желанны, поэтому могут и топнуть ножкой: хочу работать только на макбуке или ездить на международные конференции. Работодатели обычно идут навстречу — деваться-то особенно некуда. Но здесь возникает другая проблема: разные понятия о «прекрасном» у компаний и соискателей.

Зоной конфликта становится режим работы. 71 % респондентов стремится работать в компании, которая готова предоставить свободный график посещения, но только 30 % работодателей в настоящее время готовы удовлетворить этот запрос.

Отсутствие корпоративного стиля (дресс-кода) важно для 40 % кандидатов, в то время как лишь 20 % компаний могут предоставить такие условия.

Вместо этого компании предлагают своим сотрудникам корпоративные гаджеты, заинтересованность в которых невелика (23 %) в силу того, что специалисты сферы SMM и цифрового маркетинга уже обладают всей необходимой для работы техникой.

Специалисты ожидают от компаний большего в области своего обучения и развития. 87 % сотрудников заинтересованы в том, чтобы компания поддерживала их развитие, в том числе помогала в получении академического образования, но лишь 45 % работодателей готовы оплачивать дополнительные курсы или программы.

Почему так происходит, можно понять. Большинство представителей поколений Y и Z, которые приходят работать в сферу цифрового маркетинга, не помнят времен, когда не было компьютеров, Интернета и Wi-Fi. Для них цифровая среда — естественная территория обитания. Для фактического выполнения работы не требуется офис, нужен лишь компьютер и выход в Сеть. Не обязателен и рабочий график — нужны четко поставленные задачи.

Корпорации тяготеют к упорядоченным процессам, совещаниям, четкому рабочему ритму, контролю времени сотрудника, а не результата его труда. Это создает конфликт, непонимание, заставляет «игреков» искать новых работодателей, уходить на фриланс или открывать свое дело.

Зарплата уже не является серьезным сдерживающим фактором. Давайте вспомним пирамиду Маслоу. Нижние уровни пирамиды — физиологическая и экономическая безопасность и защищенность — а это не про «игреков». Во-первых, обычно есть родители, которые поддержат, если надо. Как правило, еще нет семьи и детей. Во-вторых, есть растущий рынок, где спрос выше предложения. Ребятам не приходится думать о выживании: надоело работать — встал и ушел.

Потребность в принадлежности к группе, уважении и признании также можно удовлетворить вне офиса.

Для этого теперь есть социальные сети, профессиональные сообщества, отраслевые конференции, тусовки и нетворкинг. Самовыражение и



самоактуализация? Опять же: есть интересные проекты, профессиональные премии и профессиональная среда. Зачем тут офис?

Будем честны: корпоративное пространство сегодня может дать не так уж много для удовлетворения потребностей, особенно если на другой чаше весов лежит восемьдесят часов работы в день плюс время дороги в офис и домой.

Стиль руководства — теперь тоже зона конфликта. 37 % опрошенных специалистов не готовы работать под чьим-либо руководством и сами хотят принимать решения. Нельзя сказать, что начальники больше не нужны. Просто теперь нужны другие начальники — менее директивные и контролирующие, более вдохновляющие и делегирующие. Таких боссов в компаниях не хватает.

Карьера — здесь и сейчас! «Игреки» не хотят повторять карьерные пути своих родителей: долго и тяжело работать, став к пенсии начальниками отделов или руководителями отделений. Восемь из десяти работодателей отмечают завышенные ожидания относительно карьерного роста и

уровня доходов. Сотрудники с этим не согласны. 97 % (!) из них ожидают повышения уровня своих текущих зарплат в текущем году. Причем более половины — на 20 % и выше.

Скорее всего, прибавку многие получают уже в другой компании, ведь средняя по рынку годовая индексация заработных плат куда скромнее. Кстати, 29 % SMM-специалистов находились в 2013 году в активном поиске, а еще 47 % выборочно откликались на предложения со стороны. Иными словами, три четверти всех сотрудников на этом рынке не лояльны к работодателям и сбегут при первой же возможности.

По поводу карьерных амбиций картина такая же: например, мой двадцатилетний визави уже не готов был «работать ручками», а метил в кресло начальника.

Хорошая новость для компаний заключается в том, что активно растущий рынок неизбежно скоро насытится. Это значит, что востребованными будут все более опытные специалисты, а уровень зарплат стабилизируется. Но работодателям стоит задуматься о простых, но важных способах

мотивации «цифровых» людей. Всего-то надо — перестать контролировать их график, но помогать учиться, изменить стиль менеджмента, разрешить ходить на встречи в джинсах. Глядишь, и люди потянутся.

МОЛОДЫМ ТУТ НЕ МЕСТО

Как-то в разговоре клиент посетовал на отсутствие свежей крови на рынке — дескать, во всех тендерах, на всех отраслевых конференциях и во всех рейтингах одни и те же лица. А хочется новых! Почему же при видимой открытости и доступности PR-рынка новичков на нем не так много? Особенно сейчас — в кризис, который волшебным пинком подталкивает людей к работе на самих себя?

Действительно, на первый взгляд PR-бизнес выглядит, как Эльдorado для предпримчивых: создать что-то новое вроде бы очень легко. Тут не нужны средства производства — только голова и компьютер, подключенный к Сети.

Нет ни станков, ни конвейера, ни складов, ни таможи, ни собственной розницы. По



большому счету не нужен даже офис. В этом смысле кризис выступает катализатором роста агентского рынка, выметая в массовом порядке людей из офисов крупных компаний. Начать работать на себя — вполне реальная альтернатива, особенно если у тебя есть нереализованные идеи и проекты.

PR — это вообще бизнес идей. Скажем, ворваться на рынок смартфонов, пылесосов или йогуртов новички могут, но нужны технологии, лицензии, патенты и рецептуры (это плюс к производственной базе). Необходимо соответствовать регуляторной политике и следовать законодательным ограничениям. Ну а в PR нужны по большому счету только идеи и связи.

Наконец, для создания своего агентства требуются минимальные вложения. Для начала не нужны даже люди, в PR — ты один в поле воин, частный консультант, фрилансер, стратег.

Казалось бы, отсутствие барьеров должно влиять на рост конкуренции и приход новых «голодных» игроков со свежими идеями. И ведь на стартовой черте таких молодых и амбициозных ребят на

самом-то деле хватает. При мне за шесть лет из Comunica ушли пытаться свое счастье пять человек. Примерно столько же стартапов я видел у коллег по рынку, ушедших из PR-отделов крупных компаний.

Но до финиша, то есть до уровня полноценного агентства, почти никто не доходит. Большинство возвращается в компании, более крупные агентства или застревает на фрилансерском уровне.

Впрочем, исключения из правила есть. Один мой бывший сотрудник все-таки создал небольшое, но успешное агентство. Он нашел довольно узкую, но почти пустую нишу на стыке цифрового маркетинга и издательского бизнеса и сумел там закрепиться.

Почему же не получается у остальных? Давайте разберемся.

Попробую сформулировать основные проблемы на этом пути.

ПОЧЕМУ НА PR-РЫНОК ТАК ТРУДНО ПРОБИТЬСЯ НОВЫМ ИГРОКАМ

Первая проблема — задержка оплаты выставленных

счетов. Моя знакомая Анна, уйдя с позиции PR-директора крупной компании, решила поработать на себя. Клиенты нашлись, это оказалось не самым сложным делом. Но потом появились проблемы.

Сначала Анне пришлось столкнуться с циклом принятия решения у клиента, а это три-шесть месяцев, а порой и год до начала работы. Затем последовал период подписания договоров и приложений, который сам по себе не добавляет позитивных эмоций. После окончания работы Анна столкнулась с процессом оплаты.

Большинство компаний работают сейчас с поставщиками по принципу «стулья — сейчас, а деньги — когда получится». Часть пытается вставить в договоры особые условия вроде платежей через 60, а то и 90 дней после приемки работ.

У меня был опыт, когда клиент, очень крупная российская компания, расплатился с нами спустя два года после окончания совместной работы. Все было хорошо, клиент остался доволен. Но там сменился президент, потом PR-директор, потом потерялись документы, потом не было подписанта, потом нужно было внести массу



исправлений в документы, потом снова потерялись акты и приложения...

Конечно, никто не виноват. Но для компаний это выгодно: сначала работа, потом деньги. Для агентств такой подход очень неудобен. А то и неприемлем — как было с Анной. Проект, скажем, за 100 рублей был рассчитан на полгода. Три месяца шли согласования, шесть — сам проект, и три месяца компания оплачивала счета. А через год это были уже совсем другие деньги.

Но так случается на PR-рынке. Более того, это обычная практика. Сильное агентство с этим справится: есть другие клиенты, акционеры, можно взять кредит в банке.

Анна такой роскоши себе позволить не может, поэтому сейчас думает о возвращении в крупную компанию.

Другой пример. Ксения была PR-специалистом в нескольких крупных компаниях, после чего решила поработать на себя. Клиенты нашлись, но, по ее словам, «моя работа во многом свелась к беготне по городу и выбиванию заработанных денег». Теперь Ксения вернулась к офисной жизни.

В компании Ксении (при ее то кипучей энергии) скучно, но работать коллектором она больше не намерена.

Вторая проблема — отделы закупок. Конечно, они нужны и делают много полезной работы. Анализируют рынок, отбирают поставщиков, договариваются о лучших условиях. Но часто с водой выплескивают детей. Например, требуют от поставщиков срок работы на рынке от двух-трех лет, определенный уровень дохода, подтвержденный опыт в той или иной сфере и т. д. Это сразу отсекает новых игроков, которые по определению ничем таким не обладают.

Вот история Александра, который, посмотрев на работу нашего агентства, решил, что создаст свое — и не хуже. Несколько тендеров известных брендов, где требовался солидный стаж работы агентства, охладили его пыл. Спустя полтора года он завершил самостоятельную карьеру и вернулся в более крупное агентство «наемником».

Третья проблема — отсутствие рекомендаций.

Наш бизнес — про отношения с людьми: журналистами, экспертами и, конечно же,

клиентами. Мы помогаем компаниям создавать репутацию через эти отношения. А попутно создаем собственное реноме. Чтобы получить приглашение поучаствовать в тендере на нашем рынке, необходимы рекомендации от бывших или текущих клиентов.

Получается замкнутый круг. Клиента трудно получить без рекомендаций, рекомендации не получишь без клиентов.

То же самое можно сказать о наличии отраслевого опыта. Скажем, фармацевты, автомобильные компании, строители или нефтяники очень трепетно относятся к наличию реализованных проектов именно в своей сфере. Но нельзя получить опыт в фармацевтике, не поработав с профильными клиентами. И участвуя в тендере, вы непременно получите вопрос о наличии такого опыта. Новичку шансов не остается совсем, ведь у него опыта нет в принципе. Есть только идеи, желание и пока еще горящие глаза.

Четвертая проблема — отношение клиентов. «Это был сущий мрак, — вспоминает знакомая Наталья свои полтора года работы в качестве малахольки, но самостоятельной

PR-единицы. — Мало того, что на нас стараются сэкономить, платят как попало и очень долго. Иногда могут и просто не отдать деньги. Говорят, что работа не понравилась. И относятся при этом как к официантам». Крупное PR-агентство тоже не застраховано от таких превратностей судьбы, но у него больше ресурсов и возможностей постоять за себя.

В Америке или Великобритании малый бизнес (в частности, в сфере консалтинга) развит гораздо лучше. Там есть история и культура отношений с частными риелторами и врачами, адвокатскими

бюро и PR-агентствами. Там PR-специалист воспринимается как консультант и советник, а отношения с ним рассматриваются как партнерские. Среди российских заказчиков к агентству, особенно маленькому, относятся чаще всего как к обслуге, которая разве что за пивом не бегаёт. Не все способны выдержать подобное в период становления бизнеса. Приходили-то не за этим.

Что остается делать Анне, Ксении, Наталье и остальным? Выбор не так уж велик. Например, выходить на рынок b2b-услуг для других PR-агентств, которые не держат у себя от-

делы закупок. Другой вариант — фриланс, удаленная работа в качестве специалиста. Но этот вариант — тупик на пути создания своего бизнеса. Пожалуй, самая реальная возможность — поиск сильного партнера из числа имеющихся игроков на рынке с известным брендом, опытом, кейсами, международными связями.

Как правило, это крупные сетевые рекламные агентства, которые хотят выйти на новый для себя рынок. Они берут под свое крыло новичков с идеями, но без опыта и таким образом пытаются укрепить свои позиции.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

ГЛОБАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ



Управление «от Кука» — при Джобсе такое было невозможно

На грани пропасти или на волне успеха?

Мнения экспертов разделились. Но Кук точно придерживается главного принципа Стива: «Развивайся или умри!»

— Когда в 2011-м Тим Кук возглавил Apple, он отказался перебираться в кабинет Джобса. «Это кабинет Стива» — заявил он. И в этом помещении все осталось на своих местах, в отличие от компании в целом.

«Гроссмейстер сменил романтика» — так некоторые прокомментировали смену руководства яблочного гиганта. Все неравнодушные разделились на два лагеря. Одни считают Тима Кука прекрасным руководителем, с приходом

которого увеличился рост продаж, а компания стала более либеральной и дружелюбной. Но, как и всегда, есть и недовольные. Кто и чем?

Основной повод для критики: «При Стиве такого не было». При жизни Джобса его политика вызвала двойственную реакцию, но как создатель Apple он имел полное право придерживаться своей философии и стратегии управления.

С приходом Тима стало реальностью то, чего не

допускал Джобс. Какие-то изменения были позитивными — к примеру, реорганизация системы управления, благодаря которой в яблочной компании увеличилось количество сотрудников-женщин и представителей этнических меньшинств.

Несколько новшеств просто отошли от «заветов» Джобса — появился iPhone 6 с диагональю 5,5 дюйма, против которой всегда был Стив. Выпущен Apple Pencil — стилус, который всегда высмеивал Джобс.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Есть и несколько новых особенностей Apple со знаком, скорее «минус», чем «плюс». Например, покупка инноваций. Для Стива Джобса было принципиальным то, что все технологические новинки Apple появляются только в Купертино, платить «другим» он не любил. Тим, в отличие от него, не против приобрести удачные стартапы на стороне, причем за внушительные суммы. Стоимость покупки производителя популярных наушников Beats Electronics и музыкальный онлайн-сервис Beats Music составила 3 миллиарда долларов.

Другая история связана с Siri, выпуск которой был анонсирован за пару недель до смерти Джобса. Стоит отметить, что все голосовые помощники сегодня имеют свои недостатки, но в тройке Cortana, Google now и Siri детище яблочной компании занимает непочетное третье место. Напомним, что Джобс был перфекционистом, который хотел быть либо первым, либо

не участвовать в сражении.

Но самой громкой новостью, подмочившей репутацию Apple, стали ошибки программного обеспечения, особенно при обновлении iOS 8.0.1.

Эти проблемы вызвали бурю негодования даже среди самых преданных поклонников яблочной продукции. Вот как прокомментировал ситуацию Джон Груббер — самый авторитетный блогер Apple-сообщества:

«Со стороны выглядит так, что программисты Apple не успевают за инженерами компании. Большая часть новых версий iOS выходит не тогда, когда они готовы, а тогда, когда начинаются поставки свежих iPhone. На днях я написал в своем Twitter, что Apple стоило бы разделить релизы новых версий iOS и выпуск очередных моделей смартфонов. Это, возможно, недопустимо с точки зрения маркетинга. Вероятно, это даже усложнит контроль

качества. Но что-то должно измениться».

Другие пользователи Apple составили целый список претензий к Тиму Куку, в который входят баги Apple music, жадность компании и надуманные ограничения.

Под критику попали и Apple Watch, которые можно назвать первым серьезным новшеством, выпущенным Куком. Их основными покупателями стали люди, далекие от высоких технологий, главной ценностью для которых была статусность продукта. Поворот Apple от технологичности к дизайну, появление «золотого» айфона и вопиющая дороговизна отдельных девайсов также вызывает недовольства.

Можно вспомнить перепалку между Тимом Куком и Марком Цукербергом. В своем открытом письме Кук заметил, что пользователи бесплатных онлайн-сервисов «являются, по сути, не потребителями, но продуктом». Созда-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



тель Facebook принял это заявление на свой счет и парировал: «Вы считаете, что завели дружбу с Apple, заплатив ей? Будь вы друзьями, вы бы платили за продукты в разы меньше».

В этой истории у каждого своя правда. Но если вернуться к критике, то с момента прихода Кука можно встретить десятки «пророческих» публикаций в разных СМИ мира, предсказывающих скорый крах Apple по разным причинам. Большая часть из них не сбылась.

В январе этого года



прошла конференция, на которой компания высказала свои намерения по наращиванию уровня капитализации. Кроме того, планируется обратный выкуп собственных ценных

бумаг и развитие линейки продуктов с дополнением модельного ряда.

Эта стратегия вновь вызывает критику. На этот раз — у аналитиков.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Создайте и вы свой «Уголок Учителя»

(Памяти Билла Кэмпбелла)



ЭССЕ

Только не берите в компанию родственников и друзей...

(Билл Кэмпбелл)

**Этот совет Билла парадоксален:
именно его как соседа и приятеля Джобс
как-то пригласил в совет директоров APPLE.**

В США УМЕР НАСТАВНИК РУКОВОДИТЕЛЕЙ APPLE И GOOGLE БИЛЛ КЭМПБЕЛЛ

В США на 76-м году жизни умер от рака наставник целого ряда ведущих предпринимателей Кремниевой долины, в том числе основателей Apple и Google, Билл Кэмпбелл. Сначала он работал в Apple в качестве вице-президента по маркетингу, а после возвращения в компанию Стива Джобса в 1997 году вошел в состав правления и

оставался его членом до 2014 года. Работая в Apple, он параллельно консультировал Google, помогая построить продуктивные взаимоотношения между основателями компании Сергеем Брином и Ларри Пейджем. При его участии Alphabet, холдинговая компания Google, стала второй компанией мира, уступая только Apple, передает AP. Наибольшую известность американцу принесло консультирование лидеров технологических компаний.

ЭССЕ: ЛЕГЕНДАРНЫЙ «ТРЕНЕР» ЛИДЕРОВ КРЕМНИЕВОЙ ДОЛИНЫ

Билл Кэмпбелл оказал огромное влияние на развитие таких компаний, как Amazon, Apple, Twitter и многих других. За значительный вклад в успех этих компаний, а также за то, что ранее тренировал университетские спортивные команды и сам играл в футбол, бизнесмен имел прозвище «Тренер». Его коллеги, партнеры и друзья

говорили о том, что Кэмпбелл — добрый, искренний человек без высокомерия и прочих излишних претензий.

Стив Джобс попросил Билла Кэмпбелла присоединиться к совету директоров Apple в 1997-ом, когда он сам вернулся в Apple. Деловое предложение было сделано в неформальной приятельской обстановке. Дело в том, что Джобс и Кэмпбелл были соседями в Пало-Альто. Прогуливаясь по выходным, Джобс частенько по соседски наведывался к Кэмпбеллу. Как-то солнечным днем они непринужденно общались, сидя на скамейке у бассейна, и Стив предложил Биллу Кэмпбеллу войти в совет директоров Apple, на что тот, не раздумывая, согласился. «Единственный такой порыв до этого был раньше, когда меня попросили быть опекуном Колумбийского университета», — вспоминает Билл Кэмпбелл. Билл Кэмпбелл был другом и единомышленником Стива Джобса и имел в Apple репутацию

«человека Стива». Как и Стив, Кэмпбелл уходил из компании, затем возвращался — в общей сложности он проработал в ней 17 лет. И, покинув совет директоров, «Тренер» тепло отзывался о компании: «В Apple сегодня работает целая команда умных и толковых специалистов, которых становится все больше. Вы видите, как растет компания».

Параллельно он работал с Google. Его основной задачей было помогать выстроить взаимоотношения между основателями компании Сергеем Брином и Ларри Пейджем. Как же этому человеку удавалось одновременно консультировать руководство крупнейших инновационных компаний, конкурировавших между собой? Как говорят его коллеги, конфликты интересов были налицо. Эмоциональный Стив Джобс часто на повышенных тонах выговаривал Кэмпбеллу о том, что если он помогает Google, то вредит ему. На что тот отвечал, что он не работает в Google над HTML и другими

разработками, а лишь старается помочь в управлении компанией.

В течение пяти лет он руководил фирмой-разработчиком программного обеспечения Intuit, а потом был председателем ее совета начальников. Интересно, что Кэмпбелл не был компьютерным гением, но пользовался большим авторитетом в Кремниевой долине. Бен Хоровиц (Ben Horowitz) упоминал о нем в своей книге об антикризисном управлении «Легко не будет» (The Hard Thing About Hard Things). А Джон Дуерр (John Doerr), венчурный инвестор компании Kleiner Perkins Caufield & Byers, говорил, что именно ему, Кэмпбеллу, он обязан решением кардинально изменить свою роль в фирме. Председатель совета директоров компании Alphabet Эрик Шмидт отметил, что Кэмпбелл «обладал уникальной способностью выбирать лидеров для компании». Кэмпбелл часто консультировал бесплатно, потому что хотел внести свой вклад в мир технологий.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Вот как в книге Ника Билтона «Инкубатор Twitter: Подлинная история денег, власти, дружбы и предательства» описывается, как Кэмпбелл стал наставником генерального директора компании Twitter Эва Уильямса. Член совета директоров компании Twitter, генеральный партнер Benchmark Capital Питер Фентон призывал директора компании нанять наставника, который помогал бы ему принимать оптимальные для бизнеса решения. Сам Фентон продвигал фигуру легендарного «Тренера» Билла Кэмпбелла. Все в мире бизнеса знали, что он является наставников Стива Джобса и других известных предпринимателей. Но сотрудничать друг с другом отказались оба. Эв заявил, что ему не нужен тренер, а Кэмпбелл сказал, что ему не интересен Twitter. Но Фентон не любил поражений: он ежедневно звонил Кэмпбеллу и рассказывал о компании. Однажды Кэмпбелл отправился на рыбалку в компании своих состоятельных друзей, среди которых оказался

продвинутый сын одного из них. Вместо рыбалки он весь день провел в Twitter. Вернувшись, Кэмпбелл дал согласие быть наставником Эва. На тот момент Кэмпбеллу было 70 лет, выглядел он подтянутым и ухоженным. Его прическа не менялась десятилетиями — задорный вихор и зачес на лево. Успешному 37-летнему управленцу стало даже интересно, чему его может научить этот, в принципе, уже пожилой мужчина.

Он пришел в кабинет Кэмпбелла, чинно уселся в кресло и достал блокнот с ручкой. И... стал свидетелем настоящего спектакля — Кэмпбелл ярко травил байки, приводил примеры из бизнес-жизни своих учеников, громко смеялся, острил и постоянно сквернословил. Одно из его любимых выражений — «хрень, хрень, хрень...» Эв поинтересовался у наставника, «что он может сделать такого, чтобы «похерить» компанию». «Нанять своих идиотских друзей», — быстро ответил Билл Кэмпбелл. Они были очарованы друг другом и

договорились встречаться еженедельно. А Фентон был доволен вдвойне, так как одна из причин найма наставника — убедить генерального директора не нанимать друзей и родственников. В компании на тот момент уже трудились многие его друзья, супруга и сестра, и руководство такой подход не устраивало. Именно легендарный «Тренер» указал директору известной компании на его ошибку.

ИНТЕРЕСНЫЕ МЫСЛИ БИЛЛА КЭМПБЕЛЛА О БУДУЩЕМ

Он говорил о скором вступлении в эру высокотехнологичных устройств для индивидуального пользования. Билл Кэмпбелл приводил в пример очки дополненной реальности Google Glass, носимое вычислительное устройство от поискового гиганта, которое имеет форму HUD-дисплея. Он назвал Google Glass «феноменальным прорывом в сфере технологий». Он оценил очки или часы как столь же

личную технологию, какой ранее был сотовый телефон. Кэмпбелл также был удивлен успехом компании Nest, основанной отцом Apple Тони Фадделом. Компания производит передовые самообучаемые термостаты, подключенные к Интернету.

СЕКРЕТЫ УСПЕХА ОТ БИЛЛА КЭМПБЕЛЛА

1. Менеджеры по продукту должны считать себя «редакторами» продукта. Им следует тесно сотрудничать с инженерами до получения конечного результата, который бы удовлетворил всех.
2. Самыми эффективными лидерами XX века Кэмпбелл считал соучредителя компании Apple Стива Джобса и одного из основателей Twitter Джека Дорси.
3. Не нанимать друзей и родственников.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



**Марина
Волостнова**

**Bright
Pattern Co**

УИ Марина, чем был интересен и полезен лично Джобсу его сосед Билл Кэмпбелл?

— Б илл и Стив Джобс жили в одном городке около Стенфордского Университета — Пало-Альто. Билл открыл там сеть спортивных баров и свой любимый «Уголок Тренера», где часто бывал, общался с молодыми стартаперами, со студентами, юными дарованиями, был в курсе всех новостей и веяний тогда еще молодой IT-индустрии. Как мы помним, до этого он работал тренером по футболу команды Колумбийского Университета. И это был единственный момент, когда эта команда одержала победу над командой университетов Лиги Плюща.

Я слушала интервью с подчиненными Билла Кэмпбелла на английском языке и узнала о его судьбе много интересного. Например, зачем его наняли в Apple в то время, когда вся команда Джобса пе-

реругалась между собой. И инвестор пригласил его мирить и строить команду, с чем он блестяще справился. Возняк, Джобс, Холт, Марккула и Скотт — они были такими разными, и Кэмпбеллу приходилось преодолевать разногласия между людьми, которых голливудский сценарист назвал Энтузиаст, Скептик, Мастер, Миротворец и Блюститель порядка. И из этих людей Кэмпбелл строил команду мечты.

Предположу, что только человек, живущий своей профессией и мастерски владеющий ей, может добиться столь значимого результата. И путь тренера и наставника, который может создать команду победы, он уже прошел и познал секреты этого мастерства. Когда человек находит Свой Путь, Призвание и понимает, как реализовать свое Предназначение, он находит тысячу вариантов для реализации: создать свою команду успеха, помочь другим создать их команды, идти своим путем и учиться на ошибках,

подниматься, вставать и идти дальше — к заветной победе.

Стив часто заходил к Биллу поговорить, посоветоваться, приободриться, успокоиться и осознать, что он на правильном пути. Он говорил, что Билл обладает «необычайной глубиной человечности». Очень важно для лидера иметь группу поддержки, которая всегда на твоей стороне и дает силы и уверенность идти дальше. В те времена у Джобса был один из самых непростых моментов в жизни, и безусловная поддержка ему была необходима как воздух.

УП Что принесли такие мыслители корпорациям Apple и Google?

— На мой взгляд, самое главное, что такого рода мыслители приносят в компании, — они умеют разбудить в людях лучшее, учат их достигать цели в команде, а не поодинач-

ке, заставляют поверить в безграничность сил, в преодоление препятствий и отрезвляют, когда головы кружит от успеха.

УП Почему Билл сам не создал компанию-гигант типа Google или Microsoft?

— Сколько человек в своем ближайшем окружении вы знаете, которые мечтают владеть миром, и эта мечта не позволяет им спокойно жить? У меня, например, таких знакомых нет. К счастью для мира, мы приходим сюда с разными задачами и благодаря этому живем в относительном мире и комфорте. У Билла была своя компания, которая занималась софтом для бухгалтерии, в дальнейшем они стали одним из основных поставщиков такого типа программ для компаний, работающих на Mac.

Замечательно, когда каждый от души делает то, что у него лучше всего по-

лучается. Быть Великим и быть с Великими — это два совсем разных состояния. Опекать, вдохновлять, помогать, жертвовать во имя, утешать, советовать, радоваться за них, находясь в тени их славы, — есть сильная родительская позиция. И именно поэтому известные люди Силиконовой долины называли его Отец, Коуч, Наставник. И Билл был прекрасен и счастлив именно в этой роли. Мой ответ на этот вопрос: не создал, потому что не хотел.

УП Как надо находить и привлекать в компанию таких мыслителей?

— Когда ученик готов — учитель приходит. Часто понимание, что нужен такой человек в компании, приходит, когда основатель оглядывается вокруг и видит, что он один, живет работой, всю ответственность несет сам, стиснув зубы, героически преодолевает препятствия в оди-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ночестве, и команды как не было, так и нет. Да и видения будущего и веры, что победа достижима, уже не осталось. Вот тогда и нужен Он.

Лучший совет, который получил глава Google Эрик Шмидт от одного из богатейших людей Калифорнии, был: «Найми коуча!» Эрик очень скептически отнесся к этой идее: «Зачем мне коуч? Чему он может научить меня — человека, который лучший в своем деле?» Однако позже он пополнил ряды фанатов Кэмпбелла и в дальнейшем восторженно говорил: «Его вклад в Google просто неоценим! Он создал организационную структуру нашей компании». После этого Шмидт всем советовал: «Наймите коуча!»

Отличительной особенностью коучинга является его направленность на получение конкретных, запланированных вместе с клиентом результатов. Коуч не решает за клиента проблемы, а способствует активизации его личност-

ного потенциала, и именно это является для клиента стимулом для эффективной деятельности. Найти и привлечь своего коуча можно искренним желанием изменений, ценностью идеи бизнеса и признанием, что ты сам готов слушать, слышать и переосознать бизнес.

УП Как таких советников, как Билл, можно «раскрывать», какие вопросы задавать, давать ли им всю информацию о бизнесе (включая секретную) или дозировать?

— Задавать им прежде всего нужно настоящие вопросы, а не красивые и умные. А все ответы вы найдете в себе и своей команде. Коучинг — больше, чем технология, это способ мышления. Попадая в пространство коучинга, человек вступает в новый мир возможностей и вызовов. Главное, что вы получаете от советников типа Билла

— уверенность в осуществляемых шагах, мобилизация всех ресурсов. Потому что ничто так не мешает успешному бизнесу, как сомнения и работа вполсилы.

Давайте разделим понятия советник-эксперт, ментор и коуч.

Советник-эксперт — я знаю; а вот у меня был случай; давай проанализируем твои финансовые показатели (конкурентов, клиентов и прочее).

Ментор-наставник — делай как я; сделай и обсуди.

Коуч — ты сам знаешь, что надо делать.

Возможно, в некоторые моменты вам будут нужны все три специалиста. Не надо искать универсального наставника.

Стоит ли давать всю информацию о бизнесе? Думаю, нет, если речь идет о коучинге. И да, если вы работаете с экспертом-консультантом.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

Как понимать их советы?

— Если советы сугубо практического характера и связаны с большим опытом наставника в данном деле (как готовиться к совету директоров, как формировать команду, как решать конфликты внутри нее и прочее), то, несомненно, с благодарностью. Давайте вспомним, что такое совет? Мы просим принять решение вместо нас и не нести за него ответственность. Этого ли мы хотим, когда дело касается дела нашей жизни? Предположу, что нет.

Что ценного и практически полезного стоит позаимствовать из идей и опыта Билла российским фирмам?

— Не стыдно использовать чужой успешный опыт и учиться на чужих ошибках. Зачем снова заниматься изобретением «своего пути»? Да, и решитесь, наконец, нанять коуча.

Как надо мотивировать в компании таких, как Билл?

— Когда приходит такой человек, как Билл, он раскрывает потенциал сотрудников, мирит враждующие лагеря, учит действовать эффективно с теми ресурсами, что есть. Дает глубокое понимание основ менеджмента: «Единственный способ улучшить результативность — уменьшить вмешательство». И главной мотивацией будет реальность происходящих изменений в компании. А не «поговорили — разошлись». Быть генератором позитивных изменений — вот истинная удерживающая сила.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Задачи-вызовы мотивируют топов более всего



Надежда Мюганен

«А-ЭНЕРГОТЕХ»

УИ Чем был интересен и полезен лично Джобсу его сосед Билл Кэмпбелл?

— Н аверное, умением видеть ситуацию со стороны или даже «над» — сверху, оставаясь при этом беспристрастным, объективным. Билл Кэмпбелл умел вычленять суть вещей, не отвлекаясь на внешнюю мишуру.

традиции принимать на работу своих людей. Билл Кэмпбелл был сам по себе новатором, при этом умел предвидеть успешность того или иного новаторского продукта. Конечно, максимальный его вклад был в выборе лидеров для компаний, с которыми он работал. Ведь не секрет, что без правильного, харизматичного лидера, который поведет за собой остальных, невозможно представить себе какого-то грандиозного успеха.

УИ Что принесли такие мыслители корпорациям Apple и Google?

— Идею соучастия менеджеров по продукту в создании, доведении продукта до ума. Отказ от

УИ Почему Билл сам не создал компанию-гигант типа Google или Microsoft?

— Думаю, что Билл Кэмпбелл видел свое предназначение в другом. Каждый ведь дол-

жен заниматься своим делом, тем, что умеет делать хорошо. Билл, как мне кажется, был не только наставником, но и в каком-то смысле духовным лидером, который помогал своим ученикам открывать лидерские качества, принимать правильные лидерские решения. В этом смысле он создал не одну компанию-гигант.

Как надо находить и привлекать в компанию таких мыслителей?

— В зависимости от того, есть ли в компании потребность в таких мыслителях. Российский бизнес существенно отличается от западного, американского: у нас больше ценится и применяется прикладной подход, т.е. мы делаем бизнес здесь и сейчас, при этом как раз чаще всего делаем ставку на взаимоотношения. Такие люди, как Билл, наверное, были бы полезны

в стартапах, особенно при выводе на рынок чего-то нового, экстраординарного. Соответственно, привлечь таких людей можно уникальностью идеи — идеей завтрашнего дня.

Как таких советников, как Билл, можно «раскрывать», какие вопросы задавать, давать ли им всю информацию о бизнесе (включая секретную) или дозировать?

— Думаю, что такого рода люди наделены бизнес-чутьем. Об этом говорит даже то, что он, не будучи сам компьютерным гением, с успехом управлял фирмой — разработчиком ПО. Билл во многом сам интуит. Он, вероятно, не потерпел бы недоверия к себе, да и смысла с ним взаимодействовать без доверия, полагаю, не было. Не просто так он входил в составы советов директоров крупнейших компаний. Думаю, что для того, чтобы

он раскрылся, нужно раскрываться самому, доверять ему.

Как понимать их советы?

— Судя по примеру в эссе — буквально.

Что ценного и практически полезного стоит позаимствовать из идей и опыта Билла российским фирмам?

— Я соглашусь, что менеджеру по продукту полезно знать и участвовать в создании продукта. Это довольно сложно представить в российских реалиях, но полезно было бы менеджеру хотя бы понаблюдать за процессом создания. И, возможно, перед процессом давать какие-то отправные точки, на чем сделать акцент. Это позволит сформировать личное отношение менеджеров к про-

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для

дукту, они будут его больше ценить и дороже продавать. Для технологов взаимодействие с менеджерами тоже полезно, так как менеджеры лучше знают, что нужно конечному потребителю. В результате продукт должен получаться более качественным и востребованным. Ну и, конечно, отказ от мысли о приеме на работу друзей и родственников — тоже здравая и полезная мысль, хотя не такая новаторская, как мне кажется, как предыдущая, но при этом принятая к осуществлению далеко не везде.

Кто способен это делать, кроме лидера компании?

— Сложный вопрос. Такие люди, как Билл Кэмпбелл, личности широкого масштаба, поэтому им интересно взаимодействовать, конечно, с равными себе личностями (я не говорю — по положению), а значит, неординарными. А по должности это могут быть довольно разные специалисты — от директора по развитию, креативного менеджера, разработчика

и технолога, до HR и специалиста по внутреннему PR. Главное, чтобы они были на одной волне, увлечены одной целью, идеей. Тогда они будут мотивировать и вдохновлять друг друга.

Ваши советы развивающимся компаниям.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Билл — архитектор организационной культуры компании



Олег
Игнатьев

BSI Global

УП Чем был интересен и полезен лично Джобсу его сосед Билл Кэмпбелл?

Не стоит забывать, что кроме Стивена Джобса Билл Кэмпбелл консультировал многих других лидеров Силиконовой долины (Silicon Valley) как в начинающих компаниях, так и в уже успешных. Помимо работы со Стивеном он консультировал Джеффа Безоса (Amazon), Лари Пейджа (сооснователя Google), Джона Дуерра (Kleiner Perkins Caufield & Byers), которые финансировали такие компании, как Compaq, Netscape, Symantec, Sun Microsystems, Drugstore.com, Amazon.com,

Intuit, Macromedia, Google. Билл был очень интересной личностью, которого уважали и к которому прислушивались самые успешные бизнесмены.

Билл Кэмпбелл хорошо разбирался в людях, имел безошибочное чутье, а его отличные навыки наставничества помогали быстро организовать командную работу в условиях высокоморального и психологического напряжения. Иметь такого человека в компании очень ценно, потому что от слаженной работы команды, психологического настроения сотрудников и степени их мотивации зависит успех любого бизнеса.

Билл Кэмпбелл стал хорошим другом Стивена и

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



был очень лоялен к нему, когда тот еще находился в совете директоров компании Apple. Лояльный человек с такими бизнес-знаниями в организации не просто полезен, а даже бесценен.

Что принесли такие мыслители корпорациям Apple и Google?

— Подобные мыслители (наставники) не только вдохновляют основателей компании, но и помогают им находить, открывать новые возможности и грани развития бизнеса. Например, Билл уговорил Джеффа Безоса (Amazon.com) остаться CEO проекта и сохранить за собой руководящие полномочия в компании, вместо того чтобы становиться Executive chairman. Метод Билла очень простой и правильный — он консультировал руководителей, просто задавая им правильные вопросы. Очень часто основатели находятся слишком близко к бизнес-процессам компании и порой не замечают, как идет

развитие проекта в целом, не осознают другие перспективные возможности развития, которые и помогал открывать Билл.

Билл задавал не только вопросы о процессах, которые напрямую влияют на продажи, он пытался понять все детали работы и функционирования компании, к примеру, такие: как компания проводит совет директоров, как проходят встречи с клиентами и партнерами. Он делился своим опытом и знаниями, давал рекомендации, помогал в тех моментах, где были пробелы и недоработки.

Бывший CEO Google, Эрик Шмидт, однажды сказал, что Билл — «архитектор организационной структуры компании».

Почему Билл сам не создал компанию-гигант типа Google или Microsoft?

— Во-первых, в свои 39 лет Билл был без рабо-

ты и со слабым резюме, в котором было написано, что он изначально играл в американский футбол, а затем не очень успешно работал тренером. В 1983 году в компании Kodak ему предложили позицию генерального директора по consumer products в Европе. Далее он перешел в компанию Apple, и в том же году (1983) его назначили вице-президентом отдела продаж и маркетинга. Билл в этот период только набирался опыта, рос и развивался вместе с Apple.

Я полагаю, что Билл прекрасно понимал, что значит создавать с нуля такую гигантскую империю, как Google, и сколько раз нужно падать, чтобы один раз встать. На развитие такого проекта требуется очень много времени — Google не стал успешным за один миг. В 43 года начинать свой проект с нуля, когда у него была комфортная работа и дополнительный заработок от клиентов, которых он консультировал, не было смысла, он совсем неплохо зарабатывал.

Эксклюзивное интервью для

Как надо находить и привлекать в компанию таких мыслителей?

— Мыслители должны подходить компании по духу, разделять ее ценности, верить в проект и его идею. Человек будет работать там, где ему интересно и комфортно. Также работа между мыслителем и руководителем должна быть максимально слаженной, иначе плодотворного сотрудничества не получится, а мыслитель, который не будет лоялен компании, со временем потеряет к проекту интерес.

Основатель / директор должен вдохновить мыслителя, чтобы тот жил идеей проекта. Например, Билл перешел из Kodak — компании, которая стоила 14 миллиардов долларов, в Apple, которая стоила 90 миллионов, просто потому, что поверил в будущее Apple больше, чем в Kodak.

Как таких советников, как Билл, можно «раскрывать», какие вопросы задавать, давать ли им всю информацию о бизнесе (включая секретную) или дозировать?

— Если советник работает на контрактных условиях, то по своему опыту могу сказать, что руководитель обычно не задает ему вопросов. Он просто описывает проблемы, к которым советник должен в свою очередь задать «правильные» вопросы, и они уже в итоге должны подвести руководителя к верным решениям. Советникам по контракту не нужно раскрывать всю информацию о бизнесе. У меня был опыт, когда советники делились конфиденциальной информацией о бизнесе других компаний. Поэтому не стоит открывать все карты, ведь есть вероятность, что советник может консультировать вашего конкурента по бизнесу.

Если советник работает в штате, он должен отлично понимать, как устроены бизнес-процессы, по которым он дает советы, должен гореть идеей компании и понимать окончательную цель бизнеса так же хорошо, как и сам основатель. Например, он не должен знать точную сумму на счету компании, но должен знать, сколько денег можно выделить на развитие.

Как понимать их советы?

— По моему опыту могу сказать, что хорошие мыслители не дают советов, потому что они понимают, что лучше основателя никто не знает о его бизнесе. Советники заставляют основателя мыслить и приходят к правильным выводам. Например, они могут посоветовать, как расписать, сгруппировать или разбить на части проблемы, чтобы их было проще решить.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Что ценного и практически полезного стоит позаимствовать из идей и опыта Билла российским фирмам?

— Билл все время повторял, что компания должна постоянно развиваться. Думаю, это самый важный его урок.

УИ Как надо мотивировать в компании таких, как Билл?

— Таких людей нужно держать близко, демонстри-

руя ему лояльность, и всегда поощрять за результат. В России, к сожалению, очень часто практикуется метод менеджмента «я сказал — ты сделал, потому что я больше знаю». Такая практика делает сотрудника глупее и не дает ему расти и развиваться. Такие, как Билл, нуждаются в постоянном развитии и мотивации. Чтобы они достигали хороших результатов, им нужно давать возможность креативить и предлагать свои идеи, таких людей нужно держать в курсе всего, происходящего в компании, чтобы они болели идеей, понимали видение компании и работали в единой команде.

УИ Кто способен это делать, кроме лидера компании?

— Основатель мотивирует директоров, директора — менеджеров, далее менеджеры должны мотивировать свои департаменты. Главная задача основателя — изначально выстроить культуру корпоративных коммуникаций и правил, чтобы она в дальнейшем уже практиковалась у всех сотрудников компании.



**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:**

TP@TOP-PERSONAL.RU

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для