

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 33
(397)

2016

Варшавский адрес: по заказу "Росстат" - 71052, 71055, 72025.

СЕНТЯБРЬ 9-16

Главная тема номера: **ПОТОЛОК РОСТА**



Дмитрий Карманов
ПАО «Ростелеком»

**Со слухами
нужно работать**

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

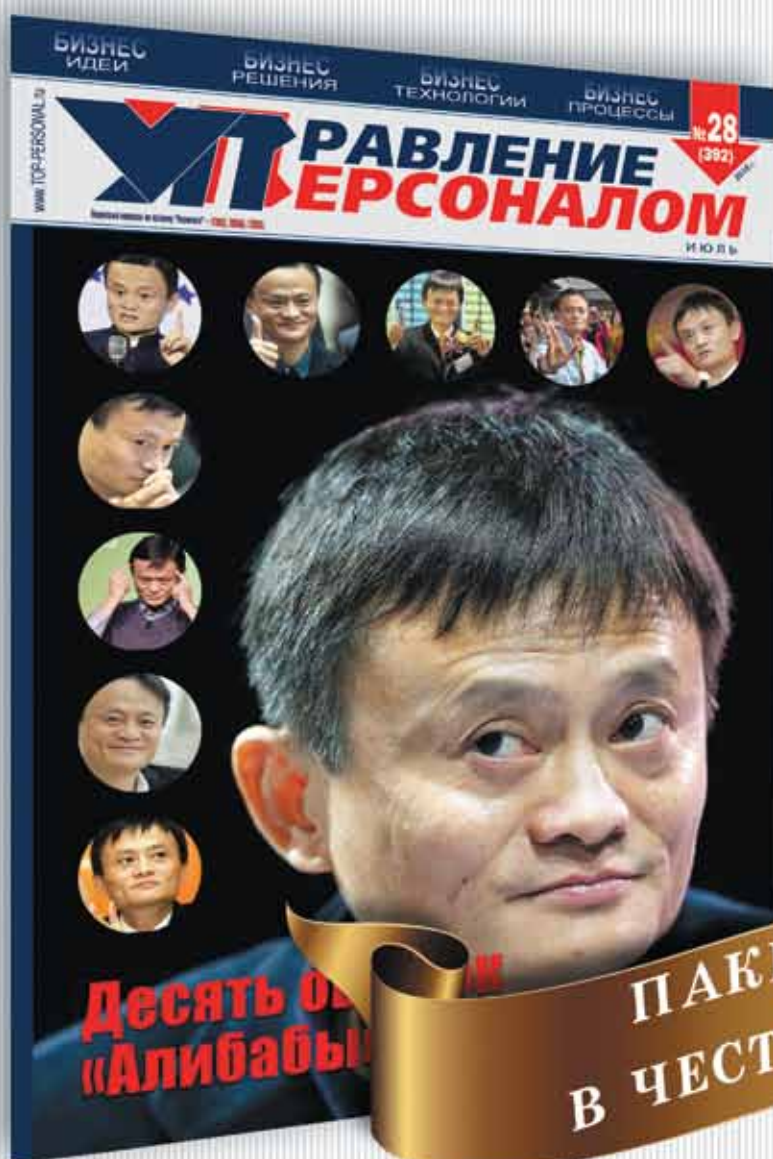
БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписка на журнал УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
(пакет «люкс» в честь 20-летия)

**ЕЖЕНЕДЕЛЬНО
48 НОМЕРОВ В ГОД
С КАЖДЫМ НОМЕРОМ
БОНУСЫ**



ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

УП **УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ**

50 причин подписаться на журнал УП на 2017 год:

50 лучших новых деловых зарубежных книг

(скриншоты – выбор основных мыслей и идей) – при подписке на УП – с каждым номером вы получаете новую книгу

С КАЖДЫМ НОМЕРОМ

- 50 книг
- 50 обзоров лучших материалов журналов: «Трудовое право», «Коммерческие споры» – и еще 30 лучших деловых журналов России
- 500 Топ-менеджеров и топ-специалистов открытых для ваших вакансий (открытый формат знакомства: расширенное резюме по стандартам УП, видеointerview, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)



Простите, я разрушил вашу компанию

Почему бизнес-консультанты – это привилегия, а не решение



ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГ: Стратегии продвижения в социальных сетях



“Если на работу в социальных сетях смотреть, как на черно-белые баталии, многое сразу проясняется. И книга эта поможет вам в самом главном - выборе верной стратегии для вашего бренда. Я построил повествование таким образом, что вы сможете найти описание целей, которые помогает достигнуть та или иная стратегия, сравнить с тем, чего вы хотели бы добиться сами, и выбрать для себя наиболее подходящий вариант присутствия”.

Артем А. Сенаторов



Работа в SMM напоминает шахматы: здесь нужны скорость, стратегия и тактика. Увы, хороших специалистов в этой области так же мало, как великих шахматистов, а многие компании ведут свои страницы в соцсетях кое-как, просто потому, что их принято вести. Эта книга — самый полный, актуальный и нескучный учебник по SMM. Из нее вы узнаете не только как нарастить многотысячную группу (это как раз несложно), но и как превратить ее участников в активное и лояльное ядро аудитории. Как грамотно распланировать работу над страницей, как заставить людей реагировать на ваш контент, комментировать и участвовать во всем, что вы придумываете, словом, как сделать так, чтобы соцсети приносили прибыль! Книга построена на реальных примерах и проиллюстрирована скриншотами с подробными объяснениями автора, что было сделано плохо, а что — хорошо.

Генеральный
партнер



ЕВРОСЕТЬ

Компании



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Потолок роста? Этот вопрос я часто задавал себе, беседуя с кандидатом... Чего он желает достичь?

А сможет ли? Может, виноград еще зеленый и никогда не созреет?

Но лучше читайте мнения коллег.

Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров



стр. 14

Амбиции раскрываются именно в действиях, а не в презентационной работе...



Дмитрий Потапенко,
Development Group Inc.

стр. 14

Часто специалисты присваивают себе опыт и успехи других членов команды — это и есть ширма или самообман...



Екатерина Воробьева,
ГК «Терра Аури»

стр. 14

Профессионализм интервьюера заключается не в анализе ответов кандидата на структурированные определенным образом вопросы, а, скорее, в интуитивном восприятии и поиске внутренней «пружинки» человека...



Дмитрий Карманов,
МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

стр. 14

Наверное, в случае с госпожой Фиорина — это судьба...



Лариса Буканова,
«ЭЛАР»

10-я, юбилейная, церемония Национальной Деловой Премии «КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА»



5 октября 2016 г.
отель «Савой»

пройдет 5 октября в гостеприимном отеле «САВОЙ» (ул.Рождественская). Более 150 лучших компаний России получат дипломы в номинациях:

- **ДЕЛОВАЯ РЕПУТАЦИЯ**
 - **ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ**
 - **ЛУЧШИЕ СЕО**
 - **ЛУЧШИЕ HRD**
- и других.

История премии началась в начале 2000-х годов в рамках исследования кадрового рынка (лучшие сайты и кадровые агентства) методом прямого опроса компаний Москвы.

Идея возникла от обратного – раз компании называют нам своих лучших провайдеров кадровых услуг, то наверняка кадровые агентства смогут немало сказать и о своих клиентах.

Действительно, проводя ежедневно массу собеседований в своих офисах, консультанты агентств постепенно получают очень четкую и достоверную картинку каждой компании, откуда к ним приходят кандидаты (к тому же в агентствах кандидаты более откровенны в своих оценках работодателей).

Итак, основными экспертами Премии стали консультанты кадровых агентств, тренинговых компаний, а позже к ним присоединились юридические и консалтинговые фирмы.

История премии – это некий срез неумолимого роста экономики России, быстрого появления в лидерах роста инновационных компаний, компаний новой экономики – ай-ти, вчера еще никому не известных компаний.

Некоммерческий характер премии дает организаторам возможность не зависеть от внешних факторов и от возможных лауреатов.

Деловая репутация – она просматривается сегодня легко с помощью СМИ, особенно соцсетей. В современном открытом мире практически невозможно скрыть негатив, изображать из себя «белую и пушистую» компанию. Социальная ответственность становится обязательным атрибутом нормальной успешной компании.

Лучшие работодатели – эта номинация стала привычной и весьма ценной для многих компаний.

**Итак, ждем гостей и лауреатов 5 октября.
В программе: вручение дипломов, общение, фуршет.**

tp@top-personal.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 33
(397)

Издается 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

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Александр Лапин,
главный эксперт
УП по управлению



Эдуард Остроброд,
бизнес-эксперт УП



Дмитрий Потапенко,
бизнес-эксперт УП

Эксперты

Бергер С., Богданов М.,
Кобулашвили Н., Конопатов С.,
Курч А., Лапин А., Мельник И.,
Фомин В., Цырлин С., Ятковская К.

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

Редакторы:
Монахова Е., Закревская Е., Ковалева Т.

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

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

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

КАК БОРОТЬСЯ СО СЛУХАМИ?

Как бороться со слухами?

5 ↓
Дмитрий Карманов, МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

ПОТОЛОК РОСТА

Есть ли предел развития менеджера (потолок)?

14 ↓
Дмитрий Потапенко, Development Group Inc.

Дмитрий Карманов, МРФ «Центр» ПАО «Ростелеком»

Екатерина Воробьева, ГК «Терра Аури»

Лариса Буканова, «ЭЛАР»

Вероника Водохлебова, «СибурЦОБ»

Елена Ткачева, «Дон-Полимер»

Гузель Исмагилова, Club Med

Надежда Хазова, «Усадьба» (ГК «МИЕЛЬ»)

БИЗНЕС-ИНСТРУМЕНТЫ

ОМ – инструмент для взрослого бизнеса

46 ↓
Александр Семенютин

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Контент-маркетинг: Стратегии продвижения в социальных сетях

53 ↓
Артем А. Сенаторов

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

62 ↓

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 12.09.2016 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

Как бороться со слухами?



**Дмитрий
Карманов**

**МРФ «Центр»
ПАО «Ростелеком»**

УП Как бы вы описали феномен слухов в компании?

— **С**лухи — это не феномен. Возможно, я повторю еще раз прописные истины, в которых сам убедился не раз: слухи рождаются там, где нет нормальной, открытой коммуникации, и где внутренняя культура компании сама способствует появлению слухов и их распространителей. Причины две, они вполне объяснимы: отсутствие достоверной информации по вопросам, которые волнуют людей, и такая корпоративная культура, где приняты недомолвки, из-за которых людям приходится что-то домысливать. Например: где-то сказали, что принимают на работу нового сотрудника, а в итоге эта информация превращается в слух о массовом сокращении персонала компании. Зачастую и так бывает.

УИ То есть в компаниях, где сотрудникам предоставляют всю необходимую информацию и где не принято сплетничать, слухов может и не быть?

— Слухи могут возникать всегда, и нет четких правил, когда они появляются, а когда нет.

УИ Думаете, слухи присутствуют всегда, разница лишь в масштабе?

— Чем крупнее компания, тем, безусловно, предрасположенность к различного рода слухам больше, ведь между рядовым сотрудником и руководителем может быть множество уровней управления и коммуникации. Если коллектив небольшой, вероятность возникновения слухов гораздо меньше. Но в компании любого размера, где все «в открытую» друг с другом говорят, где руководство спокойно отвечает на любые вопросы и в любое время, там слухов может и не быть. Я не делю всё на черное и белое, скорее предпочитаю видеть пятьдесят оттенков серого (*смеется*).



УИ Какой практический вред СЛУХИ могут нанести компании?

— Непоправимого вреда они, конечно, не могут принести. Из любой ситуации всегда есть выход. Но вы сами прекрасно понимаете, что слухи могут вызвать панику в коллективе. Обратимся к примеру со слухами о сокращении. Людей это может напугать, они перестанут заниматься работой, начнут искать способы выживания в компании, в конце концов, искать работу в другой организации. Компания может потерять специалистов, на развитие которых потрачены деньги и время.

Кроме того, слухи могут касаться не только бизнеса компании, но и личности, что может нанести ущерб целостности коллектива и ценностям компании, а также повлечь за собой потерю квалифицированных сотрудников. Подобных ситуаций необходимо избегать.

УИ Может ли всего один сотрудник поставить на уши компанию — этакая ложка дегтя в бочке меда?

— Ложка дегтя — быть может, но чтобы человек будоражил всю компанию... Я исхожу из своего опыта работы в крупных компаниях, поэтому в подобные случаи я не верю. В любой хорошей

компании найдутся люди, которые знают способы урегулирования возникшей проблемы.

УП А кто может выступать в роли этих людей?

— Это может быть непосредственно руководитель или HR-директор, если таковой присутствует. Если в штате есть психологи, им также не составит труда справиться с этой проблемой.

УП Если в компании уже есть культура слухов, есть шанс ее изжить?

— Сложно сказать. Я не могу ответить на этот вопрос однозначно: да или нет. Если лидер компании харизматичен, абсолютно открыт и внедряет правильную культуру, то почва для слухов не возникнет. Если руководство компании со слухами никак не борется, то и результата никакого не будет.



УП Говорите, руководитель должен следить за нераспространением культуры слухов. А как ему успеть и руководить, и контролировать уровень сплетен?

— Можно нанять толкового HR-специалиста или психолога. HR-директор, как правило, подчиняется непосредственно руководителю компании. У него есть штат сотрудников. Одна из их задач — выявлять подобные проблемы и создавать рабочую атмосферу в коллективе.

УП Как HR будет избавляться от этих слухов?

— Для борьбы со слухами HR-специалист выявит источник слухов. Им может быть один человек или группа людей. После того как он понял, кто разносит слухи, необходимо сесть со сплетниками за стол переговоров и выяснить, что побуждает их это делать.

Поняв, кто и почему занимается распространением слухов, можно делать выводы и исправлять ситуацию. Необходимо объяснить коллективу, что на самом деле происходит, успокоить, напомнить, что основная задача каждого сотрудника — качественно выполнять свои обязанности, а не сидеть в курилке или столовой

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

и обсуждать, к примеру, новую прическу финансового директора.

Ключевой фактор в решении вопросов со слухами — открытость руководства. Руководитель должен быть готов к разговору и, что немаловажно, быть способным к нему.

УИ Представим, что человек питается слухами, не может он держать язык за зубами. Не нравится ему прическа финансового директора, он все равно будет ее обсуждать. Что с таким делать? Гнать в шею?

— Зависит от руководителя. Если ему не нравится, что его сотрудники обсуждают прическу финансового директора, то пусть гонит их в шею. Но это не мой ме-

тод. Полагаю, до любого разумного человека можно достучаться, все объяснить. Если у него есть вопросы, можно прийти и задать их, не нужно самостоятельно додумывать и сочинять. Я не сторонник увольнения на основании того, что человек распространяет недостоверную информацию, но и дыма без огня не бывает. Зачастую у слухов есть источник и причина.

УИ В общем, вы за демократичный подход. А всегда ли надо бороться со слухами и привычкой к ним? Есть ли полезные слухи?

— В теории менеджмента говорится, что не все мы от природы лидеры, не у всех большой запас харизмы, но с этим можно работать. Слухи порой тут как раз помогают: «Слышал, наш непосредствен-



Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

ный руководитель вчера на совещании выступил так, что генеральный директор его похвалил?». Может, в действительности все было гораздо скромнее, но приукрашивание дает положительный эффект. А почему нет? Слухами можно и нужно управлять.

Как стоит реагировать на слухи генеральному директору? Или вообще не замечать их?

— Как поступаю я, если в HR-блоке или в любом другом подразделении рождается слух: собираю всех своих подчиненных, руководителей других подразделений и рассказываю, объясняю, как обстоят дела на самом деле. Я всегда обращаюсь к сотрудникам с такими словами: «Впредь прошу, если есть вопросы, недопонимание, подойдите и спросите меня лично».

Неверный подход, на мой взгляд, — игнорировать слухи. Со слухами нужно работать.

Иначе муха превратится в слона...

— Да. Опять же может привести к деформации корпоративной культуры, ко-

торая уходит от открытости к распространению непроверенных данных.

Какие слухи распространялись о Вас лично, когда Вы выходили на работу в новую компанию?

— Про меня и в Интернете писали. В 2006 году меня пригласили перейти на работу из Екатеринбурга в Москву. На второй день работы в новой компании на моем столе лежала петиция с 22 тысячами подписей работников о плохом отношении предыдущего руководства к сотрудникам: массовых сокращениях, задержках зарплаты и т.п. В дело вмешались профсоюзы. Ситуация была крайне накалена, и про меня пошли слухи под девизом «Карманов хочет создать карманный профсоюз». Я собрал профсоюзных лидеров у себя и объяснил, что компания в тяжелой ситуации, но перед лицом общей опасности — финансовое состояние компании было критическое, нам всем лучше объединить усилия. С моей точки зрения, это будет гораздо продуктивнее, нежели поднимать людей на баррикады и выводить на забастовки. Вы знаете — мне поверили. Опять же в Интернете начали писать, что новая команда и новый HR-директор, то бишь я, немного говорят, но логично и по сути, и многое делают. Мы предпринимали действительно антикризисные шаги, но объясняли каждое движение лидерам

профсоюзов — представителям рабочих коллективов открыто, за круглым столом, объехали все территории, на которых работала наша компания и наши люди. Поначалу было очень сложно, и профсоюзы, и люди не всегда воспринимали предлагаемые варианты, но в конце концов поняли, в чем суть, и даже начали помогать. В итоге за полтора года мы вывели компанию из дефолта. И слухов стало гораздо меньше, пошли другие — с положительным оттенком.

УП То есть при помощи коммуникации сумели достучаться до людей.

— Безусловно.

УП Надо ли шефу компании докладывать об особо вредных слухах, и если да, то как?

— Я считаю, руководитель компании должен знать, чем дышит коллектив, какая информация ходит внутри компании — это нормально.



УП Слухи от конкурентов — нередкий феномен. Порой они злые и очень неверные, по принципу Геббельса. Борьба с ними сложнее — конкурентов не соберешь за столом переговоров.

— Можно, конечно, рассмотреть теорию вселенского заговора, что против нас все остальные операторы связи, и каждый хочет сказать о нас что-нибудь плохое. Но мы их рассматриваем не как конкурентов, а как коллег, партнеров по бизнесу. Мы работаем на одном рынке, у нас вполне здоровая конкуренция, мы предоставляем похожий спектр услуг, и ничего в этом плохого нет. От коллег я не слышал, чтобы нас называли, грубо говоря, «земляными червяками», и мы, в свою очередь, с уважением к ним относимся. Сети всех операторов так или иначе взаимосвязаны, присоединены друг к другу для того, чтобы обеспечить любому человеку связь путем мобильной или фиксированной телефонии в России и за рубежом, а также массу других возможностей и сервисов. Мы все партнеры.

УП А со слухами от клиентов как справляться?

— Нужно с этим работать. Возвращаюсь к тому, с чего я начал. Есть две вещи: источник слухов и причина. Как правило,

услуги компании, ее сервис обсуждается пользователями в интернет-сообществах, в блогосфере. Если мы увидим конструктивную критику, мы обязательно прислушаемся к пожеланиям клиентов и постараемся исправить ситуацию. Когда понятно, в чем причина распространения слухов, её можно устранить, и ситуация быстро стабилизируется.

УП Вы затронули проблему слухов в соцсетях. Чем они отличаются от офлайн-слухов?

— Соцсети, в отличие от офлайна, очень быстро могут поднять волну и за мгновение принести огромное количество интересующихся информацией. С онлайн-слухами сложнее бороться. Если в офисе распространяют слухи, условно, сто человек, то в виртуальной среде могут быть сотни тысяч, а то и миллионы людей, которые обсуждают, пережевывают, комментируют информацию — ставят лайки, дизлайки. С таким объемом работать сложнее. При живом контакте я могу поговорить с людьми, а в социальных сетях только написать, но один голос против ста тысяч может не быть услышанным.

УП Думаете, слухи в социальных сетях более ядовитые, опасные?

— Я думаю, да, в силу масштаба они опаснее. А их «ядовитость» — это, скорее, степень жесткости.

УП Одна компания по мобильной связи особо борется с негативной информацией в сети — блокирует в течение двух часов. Это недешево, но насколько надо?

— В моем понимании, это глупость. Мое кредо — достоверность информации, знание и открытость играют большую роль, чем любые запреты. Блокировать страницы бесполезно, ведь недовольный пользователь может написать снова и снова — будет только хуже.

УП Некоторые компании сводят общение между сотрудниками к нулю или полному формализму ради нераспространения **НЕНУЖНЫХ** коммуникаций (ведь они являются источником слухов). Ваша точка зрения на подобный метод изоляции?

— Станный подход, на мой взгляд. Недавно перечитывал замечательную книгу, называется «Работа рулит». Ее написал HR-директор «Гугл» Ласло Бок. По всей книге красной нитью проходила

мысль о том, что свобода, возможность высказывать свои мысли, открытость в общении, ценность каждого человека гораздо полезнее для эффективной работы коллектива, чем любые запреты. Мне эта позиция близка.

Внутренний хороший HR-брендинг помогает регулированию плохих слухов?

— Безусловно. Бывают ситуации, когда на компанию с хорошим HR-брендом кто-то начинает наговаривать, а люди не верят: «Что вы сочиняете? Это же «Гугл!» Там такого быть не может». Но здесь есть нюанс: хорошая репутация зарабатывается годами, а теряется в мгновение. По-

этому репутацию нужно зарабатывать, и всегда следовать своим принципам.

Можно ли приказом запретить и не допустить слухи о топ-менеджере, например, об уходе или его помыслах об этом?

— Какой смысл? Если люди захотят обсудить, они обсудят. Чтобы не было слухов, всегда лучше говорить в открытую. Гораздо правильнее своевременно объявить об уходе и объяснить причину, например: «Я принял решение покинуть компанию сам, потому что мне сделала предложение другая организация». Это гораздо лучше, чем тянуть до последнего и позволять плодиться слухам.

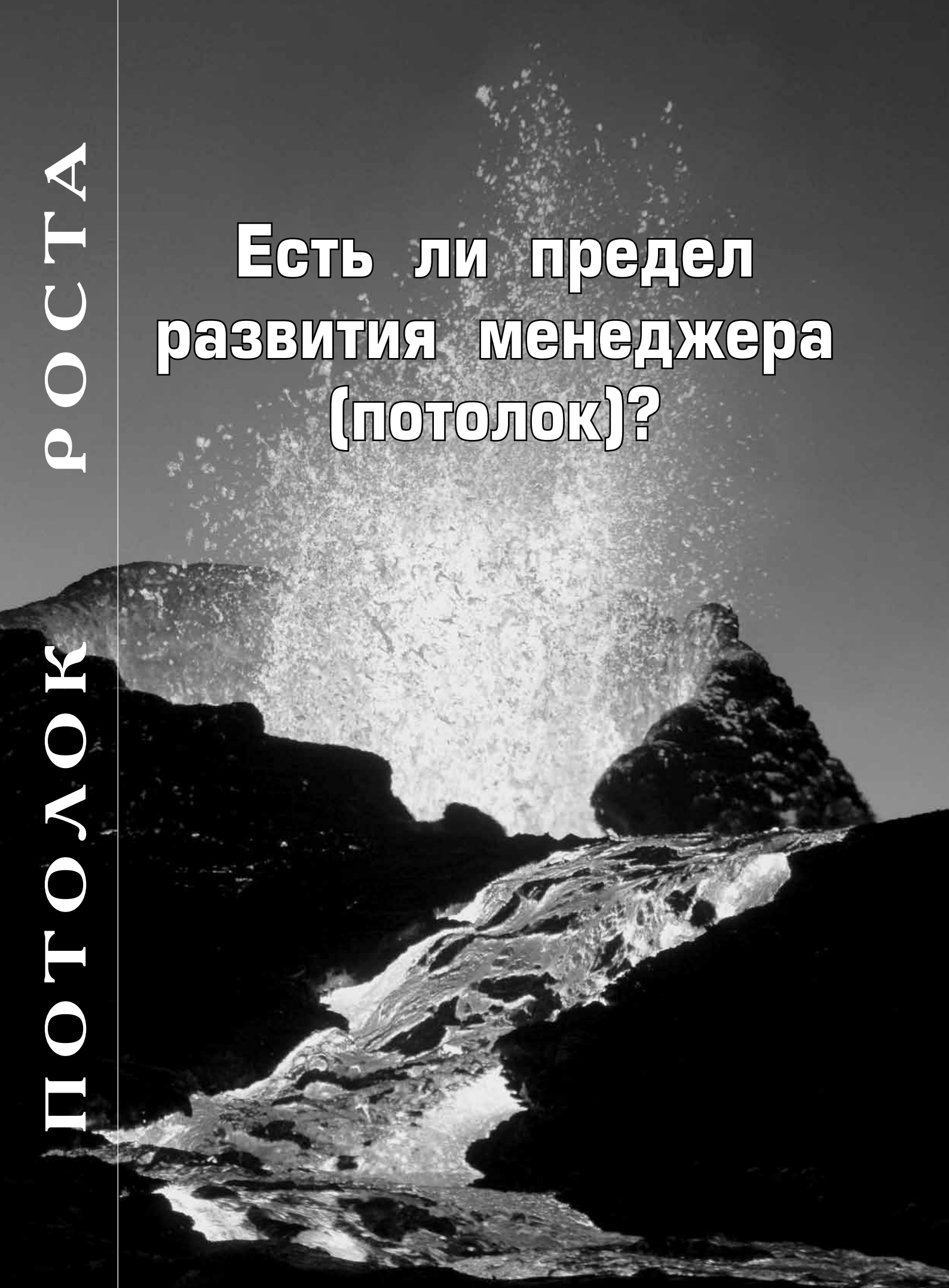
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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

РОСТА

ПОТОЛОК

**Есть ли предел
развития менеджера
(потолок)?**





**Дмитрий
Потапенко**

**Development
Group Inc.**



**Дмитрий
Карманов**

**МРФ «Центр» ПАО
«Ростелеком»**



**Екатерина
Воробьева**

ГК «Терра Аури»



**Вероника
Водохлебова**

«СибурЦОБ»



**Лариса
Буканова**

«ЭЛАР»



**Елена
Ткачева**

«Дон-Полимер»



**Гузель
Исмагилова**

Club Med



**Надежда
Хазова**

«Усадьба» (ГК «МИЕЛЬ»)

УП Что такое, с вашей точки зрения, **ПОТОЛОК** в профессиональном развитии менеджера?

Дмитрий Потапенко



— Когда менеджер достигает потолка, он дальше не развивается — ни профессионально, ни карьерно.

Дмитрий Карманов



— На мой взгляд, логично рассмотреть данный вопрос с двух точек зрения:

1. В первую очередь это состояние внутреннего тупика, когда мотивация на саморазвитие теряется. И, как следствие, отсутствуют какие-либо результаты.

2. С другой стороны, очень часто случается, что уровень развития профессиональных и менеджерских компетенций далее развивать невозможно либо нет смысла, исходя из того, что индивидуальные особенности каждого человека очень разные: и интеллектуальные, и профессионально-адаптивные.

Также, безусловно, бывает объективно сложившаяся ситуация, в условиях которой просто физически нет возможности карьерного роста.

Екатерина Воробьева



— В моем понимании, есть потолок в карьере — для большинства менеджеров это значит дойти до должности топ-менеджера, CEO компании или войти в состав акционеров, а есть саморазвитие и повышение квалификации в выбранной профессии, где предела совершенству нет. В строительной отрасли, например, узкоспециализированные специалисты — архитекторы, проектировщики, инженеры — стремятся овладеть новыми инструментами, программами, получать опыт работы с мировыми звездами отрасли. И им сложно достичь потолка в профессиональном развитии, если компания-работодатель реализует интересные и масштабные проекты.

Лариса Буканова



— Отвечая на ваш вопрос, хочу заранее отметить, что для меня не существует понятия «профессиональный потолок». Скорее, здесь можно говорить о профессиональном выгорании — такое явление существует. Когда сотрудник понимает, что он достиг карьерного пика, он просто меняет вектор своего развития, и это относится не только к профессиональному, но и личному развитию человека.

Вероника Водохлебова



— Потолок — это определенная граница. Важно понять, что определяет эту границу. С одной стороны, человек может сам для себя определить границы, мотивацию. И он понимает, что он не хочет тратить энергию, чтобы двигаться дальше. С другой

вые навыки, стать руководителем, обрести определенный уровень дохода и т. п. — поэтому и понимание «потолка» у каждого свое. В моем понимании «потолок развития» — это когда специалист достиг того, чего так хотел, и больше не хочет профессионально развиваться, осваивать новые знания и возможности. Нет предела совершенству, поэтому чаще всего люди этот потолок

ЧТО АМБИЦИИ РАСКРЫВАЮТСЯ ИМЕННО В ДЕЙСТВИЯХ, А НЕ В ПРЕЗЕНТАЦИОННОЙ РАБОТЕ

сторона, эта граница может быть внешняя, обусловленная ситуацией в компании. Здесь еще есть вопрос в отношении потолка: а когда он возникает? Это рано возникший потолок? Либо человек уже перерос, и этот потолок ограничивает ему дальнейшее движение? И что он с этим будет делать? И так, резюмируя: потолок — это определенная граница, которая обусловлена, с одной стороны, отношениями в компании, но при этом она может создаваться и извне.

Елена Ткачева



— Каждый специалист на определенном этапе своего профессионального развития понимает, чего бы он хотел достичь: освоить но-

рисуют себе сами. В нашей компании есть пример, когда сотрудник пришел на должность бухгалтера, потом перешел на склад, затем стал начальником склада, затем начальником отдела планирования производства. И кажется, нет предела его профессиональному развитию. В противовес другому сотруднику, который работает на складе, знает только необходимый функционал, и на предложение перейти на другую должность, повысить профессиональные знания, отказывается, говоря, что новые функции и ответственность его пугают, он на своем месте, и это потолок, большее он не потянет.

Когда кандидат при собеседовании говорит мне: «В этой компании я достиг потолка своего развития», я всегда за-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



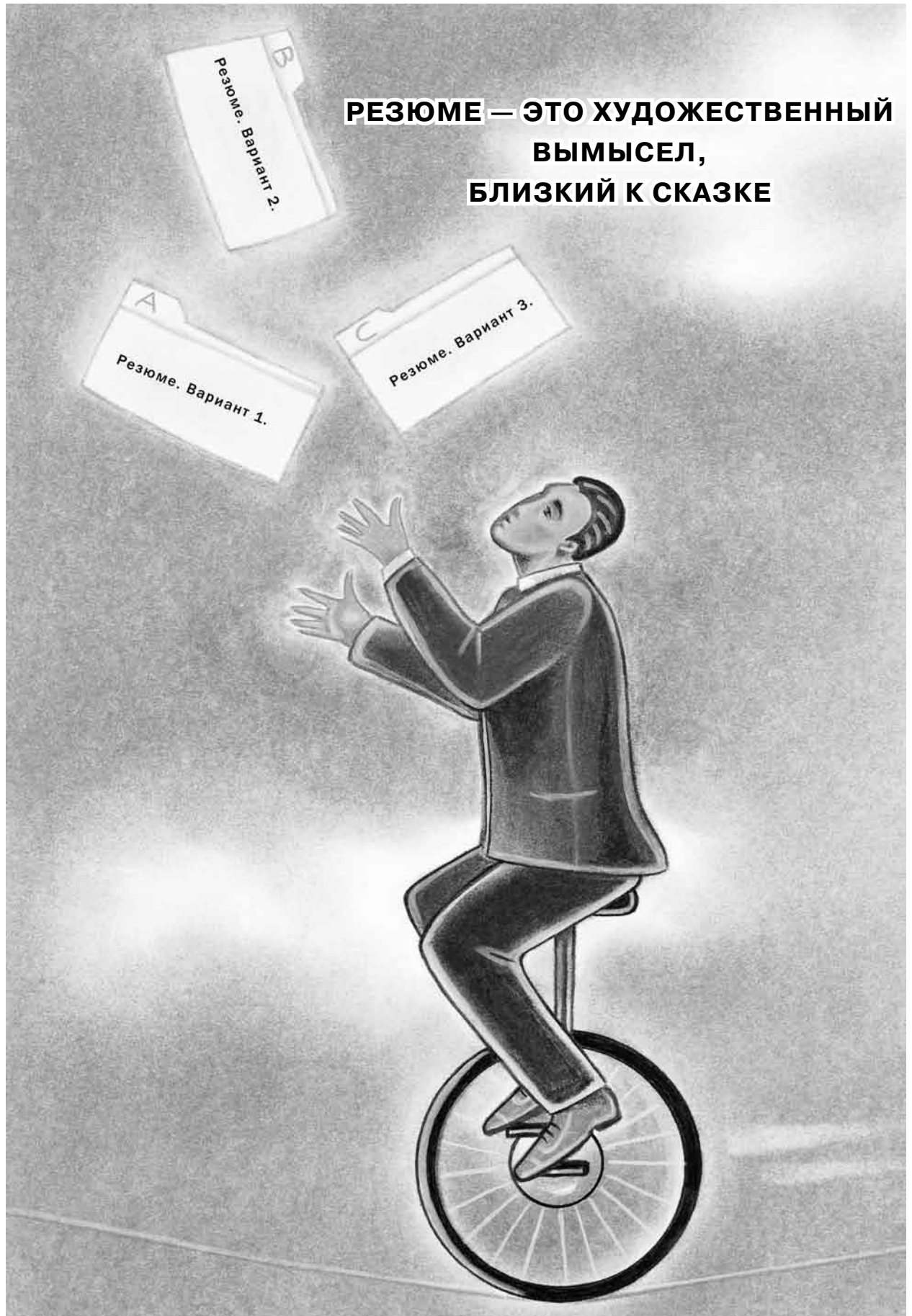
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



даю уточняющие вопросы, чтобы определить, что именно он понимает под этим выражением: невозможность реализовать себя в этой компании или отсутствие амбициозных целей у самого соискателя.

Гузель Исмагилова



— Это объективная реальность, которая встречается в любой компании и в карьере любого менеджера. Некоторые называют это «стеклянным потолком». Когда человек уже утрачивает для себя интересные моменты в работе, когда в его работе стано-

обще. В то время как возможности для профессионального развития ничем не ограничены — нет предела совершенству. Горизонтальный подход к карьере автоматически снимает проблему карьерного потолка.

Надежда Хазова



— На мой взгляд, в профессиональном развитии менеджера потолка практически не существует. Сотрудник сам останавливается на том месте, где ему наиболее комфортно в данный момент, но это вовсе не значит, что через пару

ОБЫЧНО ПРОФИ СПОКОЙНЫ И НЕ ЗАНИМАЮТСЯ ИЗЛИШНЕЙ ПОКАЗУХОЙ

вится больше рутины, чем драйва, меньше интересных задач. И тогда каждый начинает думать, что он освоил данную профессию и готов к движению в новом направлении.

Важно четко разграничивать понятия «карьерный рост» и «профессиональное развитие», то есть возможность приобретать новые навыки и знания. Карьерный рост действительно имеет свой предел как в рамках одной компании, так и во-

лет этот же сотрудник не начнет свой карьерный и профессиональный рост, не захочет развиваться дальше, овладевая новыми навыками и компетенциями. И если компания, в которой сотрудник работает, всячески способствует развитию профессионального потенциала своих сотрудников, поддерживает их продвижение по карьерной лестнице, он сможет подняться на самый верх и занять лидирующую позицию.

УП Амбициозность в поведении кандидата — о чем она говорит вам на собеседовании? Когда она лишь ширма или самообман у кандидата?

Дмитрий Потапенко



— Собеседование — это всего лишь первый этап обработки информации. Я бы не стал, исходя только из результатов собеседования, делать скоропалительные выводы. Если человек — профессионал в своей области, а не начинающий, то на первом собеседовании он может быть сдержанным, сухим да даже просто уставшим, поэтому собеседование может быть не показательным. Стандартно существующий испытательный срок — это более чем достаточное время для того, чтобы понять предел компетентности человека. И после трех месяцев надо либо расставаться с ним, либо работать.

Если кандидат настойчиво пытается показать амбиции, то лучше с ним не иметь дела ни при каких обстоятельствах. Потому что амбиции раскрываются именно в действиях, а не в презентационной работе. Если человек пытается их навязчиво демонстрировать, то это как в известном анекдоте — не надо путать туризм и эмиграцию. В данном случае вы покупаетесь на красивый, презентабельный туризм, который не имеет никакого отношения к эмиграции.

Дмитрий Карманов



— Важно почувствовать и понять особенности характера человека. В каких-то случаях это будет защитная реакция при собеседовании, в каких-то — действительно отражение мировоззрения кандидата, а в каких-то — банальная привычка. С моей точки зрения профессионализм интервьюера заключается не в анализе ответов кандидата на структурированные определенным образом вопросы, а, скорее, в интуитивном восприятии и поиске внутренней «пружинки» человека — той реальной мотивации, которая движет им каждый день, каждый час, каждый миг. Если это понять и дать шанс использовать способности, опыт, интеллект, амбиции кандидата в нужном направлении, можно добиться очень многого.

Екатерина Воробьева



— Если кандидат претендует на руководящую позицию, то амбициозность приветствуется. Но она должна быть обоснована подтвержденным успешным опытом и практикой. Например, в девелопменте важно, чтобы у кандидата был достаточный портфель реализованных (введенных в эксплуатацию) объектов. К сожалению, часто специалисты присваивают себе опыт и успехи других членов команды — это и есть ширма или самообман.

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

Лариса Буканова



— Амбициозность кандидата может говорить как о действительной и оправданной самооценке кандидата, так и о защитной реакции, которая характерна в ситуациях, когда человек старается продемонстрировать «все самое лучшее». В обоих случаях имеет место грамотная оценка HR-специалиста при проведении собеседования. Но хочу отметить, что амбициозность кандидата видится уже на этапе знакомства с его резюме: как потенциальный сотрудник описывает свои достижения, знания и навыки.

Вероника Водохлебова






— Интервью по компетенциям позволяет обсуждать конкретные действия кандидата. Также кандидат проверяется путем личностных и профессиональных тестирований. И проверяется его умение обрабатывать информацию. Поэтому, уже пройдя определенные этапы отбора, к руководителю попадает кандидат, амбициозность которого либо подтверждена конкретными данными, то есть они соответствуют реальности, либо нет. Еще есть особенности возраста. Понятно, что молодые люди более амбициозны. У них больше энергии в реализации себя, они еще не всё попробовали, поэтому не знают, где они ошибаются, где — нет.

Это определенная черта поколения Y, о котором все сейчас говорят. Это их характеристика. Еще люди этого поколения уверенно шагают к своим целям. Это не всегда показатель каких-то отрицательных моментов. Бывают провалы. Иногда они могут возникать из-за волнения, когда человек боится и начинает себя проявлять, излишне показывая свою амбициозность, что не соответствует реальности.


Елена Ткачева




— Я всегда рассматривала амбициозность как положительное качество целеустремленного человека. Я сама такой человек и понимаю разницу между здоровыми амбициями и завышенной самооценкой. Конечно, не стоит забывать, что для некоторых вакантных позиций амбициозность будет совершенно неуместна, но для нашей компании стремление добиваться серьезных результатов в своей деятельности и желание развиваться — это неотъемлемые требования к кандидатам на многие ведущие должности. По долгу службы приходится общаться с разными кандидатами и, конечно же, амбициозные соискатели чаще получают предложение о работе. Ведь что такое амбиции? Нацеленность на результат? Да! Желание навести порядок? Да! Быть лидером? Да! Умение реально оценить обстановку? Да! Не бояться вносить изменения? Да! Вызывать у других уважение? Да! Такой че-

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

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

КОМАНДА — ЭТО ИНСТРУМЕНТ, А НЕ ИКОНОСТАС НА СТЕНКЕ КОМПАНИИ



ловек показывает результаты и поэтому совершенно справедливо требует либо большего вознаграждения, либо профессионального развития и повышения. «Дьявол носит Прада» — отличный фильм про здоровые амбиции! Может, для кого-то амбициозный кандидат — это выскочка, но профессиональный HR-сотрудник всегда сможет отделить адекватную амбициозность (ставит перед собой реальные цели и достигает их) от излишней (ставит заведомо невыполнимые цели, так как очень самоуверен и склонен преувеличивать свои возможности). К сожалению, часто сталкиваешься с тем, что амбициозность является всего лишь блестящей упаковкой кандидата, который не умеет объективно оценить свой потенциал. Такие люди не в состоянии сопоставить собственные силы со степенью сложности цели и, как следствие, такие работники не достигают намеченных целей. Хуже всего то, что обманно амбициозные люди не способны извлекать пользу из собственных ошибок. А из-за ошибок в подборе таких людей страдает компания.

Гузель Исмагилова



— Если мы говорим о менеджерской позиции, то определенная амбициозность всегда должна присутствовать. Так как за каждым менеджером обычно стоит команда, он должен уметь лидировать ее, драйвить задачами. И амбициозность

как качество менеджера здесь может помочь. Но встречаются кандидаты, которые беспочвенно стараются пустить пыль в глаза работодателю. От этого никуда не деться. В этих случаях хорошо работает ассессмент. Очень важно понимать компетенции кандидата. Когда мы закрываем определенную позицию, мы понимаем, какие компетенции важны, что мы ищем в этом кандидате. Если лишняя амбициозность нам не нужна, к примеру, то кандидат явно нам не подходит. Но чаще всего, допустим, в нашей корпоративной культуре, амбициозность — это хорошо: мы любим, когда к нам приходят такие кандидаты — они замотивированы и готовы взять на себя много, замотивированы на extra-miles.

Надежда Хазова



— Все хорошо в меру! Если во время общения с кандидатом становится понятно, что он чрезмерно амбициозен, а значит может слишком рьяно рваться наверх, не оглядываясь на команду, быть сконцентрированным только на собственном продвижении, позабыть об интересах компании и наделать откровенных глупостей. И если кандидат на собеседовании проявляет именно такие качества, мы стараемся как можно больше узнать о его предыдущем месте работы, и расспросить, как он собирается расти в компании.

УП Когда амбициозность лишь скрывает тот факт, что человек уперся в потолок своего роста?

Дмитрий Потапенко



— Это может говорить о достаточно банальной вещи, что человек просто не профи. Потому что показательное выступление никогда ни о чем не может сказать. Профи занимаются сугубо делом. То есть они делают проект, делают свое дело. И показательные выступления профи просто не нужны. Они не нуждаются в презентациях, громких и красивых словах о себе — за их плечами стоят проекты и уверенность в своих силах. Обычно профи спокойны и не занимаются излишней показухой.

Дмитрий Карманов



— Очень непростой вопрос. С первой встречи, даже после нескольких встреч, сложно составить абсолютно объективное представление о человеке. Мы в нашей компании, например, используем разные методы оценки, в том числе ассесмент-центр, оценка методом «360 градусов», разнообразные тесты, которые помогают более точно определить уровень ответственности амбиций и реальный потенциал кандидата. В любом случае все очень индивидуально.

Лариса Буканова



— Не факт, что амбициозность свидетельствует о профессиональном выгорании и достижении потолка. Когда я вижу, что человек подвергся профессиональному выгоранию, но старается продемонстрировать свои амбиции, скорее всего, у меня появится очень много вопросов профессионального плана, в частности, не задумывался ли кандидат о смене сферы деятельности.

Вероника Водохлебова



— Когда человек стремится выйти на новые рубежи, это оправданное движение к цели — адекватная амбициозность. Человек, который хочет двигаться дальше, будет ставить цели, которые больше тех, что он уже достиг. На собеседовании он будет говорить о том, что хочет попробовать что-то новое, реализовать себя. Он видит, в какие сроки он покажет эти результаты, и говорит, зачем ему это нужно в жизни. Если он на собеседовании пытается продемонстрировать, что хочет быть руководителем, и на вопросы: «А что для вас значит быть руководителем? Как это влияет на вашу жизнь, когда вы становитесь руководителем?» он начинает мяться и отвечает, что уже давно не работает руками, — это должно насторожить. Следующий вопрос: «А как вы тогда

решаете эти задачи? И что это для вас — вызов или возможность проявить те таланты, что у вас есть?» Если человек умеет управлять людьми, но ему не приходилось делать это самому, а он хочет себя проявить, благодаря таким вопросам мы начинаем понимать — кандидат амбициозен реально или надуманно. Амбициозность — это же хорошее качество: это стремление к достижению большего. Либо он просто хочет что-то из себя изобразить — хочет казаться тем, кем, по сути, не является.

Елена Ткачева



— Как я уже говорила выше, потолок роста наступает тогда, когда человек уже не желает дальше развиваться, он мнит себя гениальным и поэтому не стремится к дальнейшему познанию. К сожалению, часто сталкиваешься с ситуацией, когда амбициозность всего лишь маска, прикрывающая тупик в развитии человека. На собеседовании соискатели часто говорят о своих амбициозных целях: «хочу быть финансово независимым», но при этом, став сотрудником компании, совершенно не проявляют желаний усердно работать, или: «хочу иметь стройное тело», но на вопрос: «Занимаетесь ли вы фитнесом? Следите за питанием?» — можно услышать ответ: «Мне сейчас не до этого, но вот в скором будущем я готов». В таком случае наши амбиции превращаются не в движущую силу, а в камень, привязан-

ный веревкой к нашей шее и постепенно утягивающий нас на дно.

Надежда Хазова



— Этот вопрос можно решить, только обсудив с кандидатом его прошлое место работы, компетенции, возможности для роста. Зачастую это можно понять по его ответам. Хотя, конечно, ответить окончательно на этот вопрос может только время и личное наблюдение за сотрудником уже в компании.

УП Карла Фиорини из секретаря доросла до CEO огромной НР и буквально вдохнула в нее свежесть и новизну. Случайность?

Дмитрий Потапенко



— Это исключение из правил. Потому что для такого роста нужно приобрести много компетенций. Чтобы был карьерный рост, надо расти, постоянно профессионально развиваться. Это непростая задача и, как правило, люди успокаиваются существенно раньше. Чтобы расти, требуется не только упорство, но еще и масса усилий: надо постоянно менять стилистику работы, сферы приложения своих

усилий, то есть по пути на верх карьерной лестницы приходится учиться разным компетенциям. Говорить о том, что у любого желающего расти это получится легко и непринужденно, — иллюзия. Как правило, это очень непростой путь.

Лариса Буканова



— Я бы предпочла ориентироваться на российские персоны и примеры карьерного роста в России. Навер-

НАВЕРНОЕ, В СЛУЧАЕ С ГОСПОЖЕЙ ФИОРИНИ — ЭТО СУДЬБА

Дмитрий Карманов



— Не думаю. Госпожа Фиорини, как известно, прошла впечатляющий карьерный путь, можно сказать, с самого начала. И кроме того, что стала CEO и успешно руководила компанией Hewlett-Packard более 6 лет, она также баллотировалась на выборах президента США. Это никак нельзя назвать случайностью. Понять, как работает такой огромный и сложный механизм, как HP, мало. Полагаю, что, пройдя по ступенькам такой карьерный путь, она изучала, впитывала опыт руководителей, коллективов разных компаний — AT&T, Lucent Technologies, Bell labs и т.д. Насколько мне известно, она активно изучала опыт мировых лидеров, занималась собственным саморазвитием и обладала незаурядными организаторскими способностями, что в конечном итоге и дало ей возможность внедрить свои идеи и инновации, которые в те времена привели к успеху HP.

ное, в случае с госпожой Фиорини — это судьба.

Вероника Водохлебова



— Я посмотрела по Карле информацию в Интернете — очень противоречивые комментарии. И по ее результатам работы в том числе. Эксперты из разных источников по-разному оценивают ее деятельность. Если говорить о примерах, когда люди с рядовых позиций стали руководителями, то могу с уверенностью сказать, что они есть. Здесь все зависит от трех факторов. Первый — это целеустремленность человека. Когда человек понимает, что он хочет. Второй — что он хочет и готов вкладываться в это. И третий фактор — это везение. Потому что вырасти с рядовых позиции до топ-менеджеров непросто. Мы начинаем работать все на одном уровне, а потом не все становятся выдающимися руководителями.

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

Это зависит от личности, стремлений и обстоятельств. Если посмотреть на конкретные примеры — всегда выпадает возможность профессионально и карьерно вырасти.

Как я стала директором по персоналу? Масса коллег так и остались на уровне менеджеров, либо максимум выросли до начальников отделов. В какой-то момент я проявила себя в одном из проектов, а потом ушла из компании. Мой уход показал, что эффективность подразделения, в котором я работала, стала падать. У гендиректора возникло предположение, что, возможно, именно я влияла на процесс, и он решил меня пригласить на работу. Фактически, когда я вышла на позицию директора по персоналу большого предприятия численностью в несколько тысяч человек, я не имела подобного опыта работы. То есть в меня однажды поверил руководитель, и это обернулось возможностью для меня. На самом же деле везде требуется директор по персоналу с опытом работы от 3 лет.

Елена Ткачева



— Карла Фиорини живой пример упорства и целеустремленности. Вырасти из секретаря до вице-президента компании ей помогла не случайность, а самая что ни на есть здоровая амбициозность. Во-первых, получая второе образование степени MBA,

она явно не мечтала постоянно оставаться на должности секретаря или торгового представителя. Во-вторых, после того, как доля рынка компании HR была практически завоевана конкурирующей компанией, Карла ушла из компании и, взвесив свои ошибки, стала еще более влиятельной дамой в государственной службе. Она планомерно ставила перед собой четкие цели, выбирала правильные действия и, самое главное, не останавливалась на достигнутом. Был ли уход из компании HR потолком ее развития? Нет. Она этого не ощущала, более того, она стала проявлять себя в других сферах — в экономике, политике. Таким же примером служит для нас биография малоизвестной в нашей стране Джой Мангано, которая по воле случая разбогатела при помощи швабры.

Гузель Исмагилова



— Я не думаю, что это случайность. Скорее всего, Карла Фиорини обладает незаурядными навыками организовывать всех вокруг себя. За 8 лет работы в компании EFES RUS были кейсы, когда сотрудник производственных функций, имея достаточно хорошие коммуникационные навыки, возможность обучать людей, выстраивать бизнес-процессы вокруг себя, поднимался достаточно высоко. Конечно, я не наблюдала таких моментов, чтобы он становился генеральным директором всего предприятия, но в

то же время такие люди могут дорасти до высоких позиций. В центре нашей HR-политики стоит интернациональная мобильность сотрудников. Это значит, что любой сотрудник, придя на курорт на начальную позицию, имеет возможность дорасти до CEO. Карьерные возможности доводятся до сведения всех сотрудников. Работник, попадая в пул ключевых сотрудников, для которых

Надежда Хазова



— Я абсолютно убеждена, что это не случайность. Сотрудник, работающий в компании долгое время и прошедший все пласты профессионального роста, очень отчетливо видит зоны риска, чувствует компанию изнутри и руководить в этом случае ему

ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПОКА НЕ ЗНАЮТ, ЧТО В ЭТОМ МИРЕ ВОЗМОЖНО, А ЧТО НЕТ

уже выстраивается карьерный план, имеет возможность понимать, кем он будет и когда, какие навыки ему нужно развивать в процессе карьерного роста. И вот такой пример у нас перед глазами — генеральный директор представительства компании в России — это как раз сотрудник, который пришел 17 лет назад на позицию специалиста по водным видам спорта на курорте, и вырос до топ-менеджера, управляющего бизнес-подразделением. Когда сотрудники вырастают из начальных позиций до высших, это позволяет им понимать весь процесс от и до. И неважно — это производство, коммерческая функция, операционная — именно эти сотрудники показывают максимальную экспертизу, потому что они понимают бизнес как никто другой.

гораздо легче, и новых идей может возникнуть множество. И нам известны такие примеры.

УП Как в обычном сотруднике можно разглядеть отсутствие потолка роста управленческих навыков?

Дмитрий Потапенко



— Смотреть на исполнение задач. Ключевым фактором является практика и ее оценка. Другого еще никто не придумал. Поэтому практика, практика и еще раз практика.

Ставьте барьер — он должен подпрыгнуть.

Дмитрий Карманов



— Если честно — не знаю. Даже если кажется, что потенциал у кандидата огромный, — не факт, что он его когда-нибудь реализует. Мы живем в реальном мире, который достаточно непрост. С другой стороны, мы

вития. Вы знаете, я был очень удивлен, когда даже на практически невыполнимую в рамках нашей компании задачу они отреагировали очень спокойно и спустя буквально месяц решили ее. Вот тогда я для себя понял одну важную вещь — есть люди, которые пока не знают, что в этом мире возможно, а что нет. Как раз таких людей я и пытаюсь выделить в нашей компании, да и по жизни тоже, и насколько это в моих силах — дать им шанс проявить себя.

ЕСЛИ ПОСЛЕДНИЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ ЧЕЛОВЕК НЕ РОС ПО КАРЬЕРНОЙ ЛЕСТНИЦЕ, ЗНАЧИТ ОН КАК РАЗ И ДОСТИГ СВОЕГО ПОТОЛКА. Я МОГУ СКАЗАТЬ НА СВОЕМ ОПЫТЕ, ЧТО ОЧЕНЬ ЧАСТО ЭТО БЫВАЕТ ОШИБКОЙ

сейчас реализовываем один проект, в ходе которого я в очередной раз убедился, что при разумном подходе возможности «коллективного и индивидуального разума» практически безграничны. Это проект «Молодежный Совет». Я решил собрать молодых ребят, которые работают в нашем макрорегиональном филиале «Центр» и хотят чего-то нового — нового развития, новых проектов, можно сказать, профессиональных подвигов. Начали общаться невзирая на должности, структурные особенности, уровни профессионального и менеджерского раз-

Екатерина Воробьева



— В моей практике был показательный случай. Высококвалифицированному персональному помощнику руководителя была предложена позиция начальника отдела делопроизводства, требующая организовать эффективную работу пяти сотрудников. Но она не смогла сплотить людей, проявить лидерские качества, быть системной. В итоге всю работу выполняла сама, устала и решила уволиться из компании.

Поэтому, по моему мнению, отсутствие потолка определить достаточно просто. Нужно дать сотруднику задачу, для решения которой необходимо применить управленческие навыки — взять персональную ответственность за команду, делегировать полномочия, поставить цели другим сотрудникам и т.д. — и посмотреть на результат.

Лариса Буканова



— Для меня такие вещи читаются на интуитивном уровне. И я считаю, что интуиция, которая в том числе основывается на опыте и знаниях потребностей заказчика — это залог успеха эффективного HR-менеджера, способного увидеть потенциал кандидата или его отсутствие.

Вероника Водохлебова



— Управленческие навыки проявляются на практике. И фактически у нас сейчас сотрудника отбирают на работу по прошлому опыту. И если он ранее не управлял, то он и не демонстрирует управленческие навыки. Нужно обращать внимание на потенциал и на способности — что же такое заложено в человеке, и есть ли способности. Во многих компаниях есть масса проектов, способных выявлять у сотрудников склонность к развитию управленческих навыков. Например, у нас есть совет мо-

лодежи, дающий возможность молодым сотрудникам возглавить какое-то направление. Также можно стать лидером этого совета молодежи и управлять большим коллективом. Конечно, управление — это талант. В рамках корпоративного университета есть целая программа развития управленческих качеств, в состав которой входят целые модули, начиная с управления группой. Дальше идут управление командой, функцией, бизнесом — разные уровни управления. Соответственно, руководитель обучается вначале управлять собой. Научившись управлять собой, он начинает обучаться управлению другими. Но при этом важны стажировки и важно пробовать.

У нас практика начинает внедряться, когда ты едешь на предприятие или на другой участок и пробуешь себя на разных участках, но пока на своей должности. А потом тебе предлагают более высокую позицию. Плюс есть такая тема, когда ты вместе с руководителем ходишь несколько дней, смотришь, что он делает, наблюдаешь. Конечно, в деле обучения управленческим навыкам важны наставничество, коучинг. Очень важно, чтобы другой человек имел огромное желание делать что-то не сам, а используя возможность управления другими людьми. Потому что иногда проще самому решить задачу. А делегирование — это вызов. Основные качества руководителя — это умение планировать, делегировать. Планировать многие могут, а вот умение передать,

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

проконтролировать другого, как он выполняет задачи, и мотивировать его на их выполнение — это талант, который тоже можно развивать. Этому помогает составленный стандарт работы руководителя — там прописано, какие задачи должен решать руководитель в процессе работы.

Елена Ткачева



— Такой сотрудник, как правило, испытывает острую потребность в развитии, в решении задач на более высоком уровне, в расширении полномочий. Он часто участвует в проектных группах, является наставником, берет на себя дополнительные функции, в отсутствие непосредственного руководителя управляет отделом не хуже руководителя. Отсутствует потолок часто у тех сотрудников, которые постоянно следят за своей деятельностью, способны замечать и документировать рост собственного профессионализма. Они создают для себя таблицы оценок и отмечают свои победы и поражения. При этом победы могут быть не только в профессиональном плане, но и в личном. Если такой сотрудник каждый год (полгода) говорит о своих личных достижениях — это дополнительный признак отсутствия потолка. Интерес к другим сферам, чтение книг, участие в семинарах и тренингах — все это признаки постоянного саморазвития.

Гузель Исмагилова



— У каждого человека присутствует самомотивация. Каждый, кто добивается успеха в жизни, имеет это качество. Если сотрудник лидирует в проектах либо прекрасно справляется со своей работой и плюс успевает принимать участие в жизни компании — у них присутствует внутренняя самомотивация, кроме той внешней, которую им дает компания. Такие люди могут найти в себе в нужный момент дополнительные источники мотивации сделать работу, включиться в дополнительные проекты компании. Хорошо, когда у сотрудников есть возможность обучаться в международных проектах — тогда никогда не будет скучно делать свою работу. Я уверена, что в любой компании такие процессы присутствуют, потому что любая структура стремится к обновлению. Те сотрудники, которые активно принимают участие во внутренней и внешней жизни компании, включаются в проекты. Они никогда не достигнут потолка, потому что у них есть много драйверов, позволяющих не перегореть в работе.

Надежда Хазова



— Этого нельзя увидеть сразу. Для этого требуется время, помощь в обучении, материальная и нематериальная мотивация.

УП Можно ли по резюме определить тот факт, что кандидат уже достиг своего максимального уровня развития и уперся в потолок?

Дмитрий Потапенко



— Нет. Резюме — это художественный вымысел, близкий к сказке. Когда мы пишем резюме, мы максимально близки к богу, будучи при этом дьяволом.

Дмитрий Карманов



— Очень часто и HRD, и руководители подразделений/компаний, анализируя CV кандидатов, делают вывод, что если последние несколько лет человек не рос по карьерной лестнице, значит он как раз и достиг своего потолка. Я могу сказать на своем опыте, что очень часто это бывает ошибкой. Еще раз повторюсь: я придерживаюсь мнения, что каждый человек индивидуален. Если найти ту «пружинку», благодаря которой каждый человек может себя проявить в той или иной сфере, и правильно ее использовать, результат может превзойти все ожидания.

Екатерина Воробьева

— Нет. По резюме у кандидата может



быть все красиво или наоборот. Только в личной беседе можно понять — имеется ли опыт, есть ли какая-то мотивация у кандидата, достиг он своего максимального уровня или нет. Кроме того, существует множество профессиональных тестов, помогающих определить компетенции кандидата.

Лариса Буканова



— Как говорила ранее, для меня не существует «потолка», а если говорить о профессиональном выгорании, то такие кандидаты легко читаются по резюме, и на собеседовании перечень вопросов будет простым и очевидным. Поясню: кандидат размещает свое резюме в определенных профессиональных областях для того, чтобы HR-менеджер легко и быстро нашел его по заданным параметрам. Человек с профессиональным выгоранием не размещает свое резюме в той области, где уже не хочет развиваться. И сразу становится понятно, что кандидат, либо, не имея никакого опыта, либо получив минимальные ограниченные навыки, пройдя курсы переквалификации, хочет попробовать себя в другой сфере деятельности.



Вероника Водохлебова

— Резюме показывает опыт и компетенцию. А возможность достижения потол-

ка определяется потенциалом. Способности можно оценить, только понимая, что они оцениваются с практической стороны. Если у него не было таких ситуаций, он мог просто не проявить эти способности.

Елена Ткачева



— Резюме — это первоначальное знакомство с кандидатом. Определить достиг ли кандидат потолка или нет достаточно легко.

Во-первых, необходимо акцентировать внимание на должностях, которые занимал соискатель. Если он был продавцом, потом директором, потом снова продавцом, затем старшим продавцом, а сейчас откликается на вакансию продавца, то, скорее всего, соискатель отлично разбирается в торговле и не притязателен к повышению своего профессионального уровня. Второй момент, на который стоит обращать внимание в резюме, это расширение функциональных обязанностей. Он может сменить три-четыре работодателя, будучи на одной и той же должности, но функции могут различаться от должности к должности. Если функции не меняются или, что еще хуже, уменьшаются или облегчаются, то такой сотрудник однозначно уперся в потолок. В-третьих, важно обратить внимание на динамику карьерного роста кандидата в соответствии с возрастом. Если кандидату за 40, а в его профессиональном опыте лишь позиции специалистов без

управленческих функций, стоит задуматься: почему кандидат не достиг более высокого карьерного уровня? Немаловажными являются увлечения кандидата. Динамичные сотрудники, обладающие значительным потенциалом роста, как правило, увлечены спортом, хобби или другим делом, не имеющим отношения к работе. Отсутствие в резюме увлечений часто является признаком достижения потолка роста — желания спокойной и размеренной жизни.

Гузель Исмагилова



— Конечно. Очень часто мы встречаем таких кандидатов, которые к нам приходят после получения резюме. И мы уже видим, что

этот человек *overqualified* — его квалификация превышает необходимый уровень на этапе подбора. Естественно, придя в новую компанию, первые три месяца он будет изучать внутренние правила, но, возможно, месяцев через 5 ему станет не интересно. Естественно, когда рекрутер закрывает вакансию, всегда нужно понимать, насколько человек будет замотивирован, как динамично он будет развиваться. Каждый стремится к развитию, а новая работа — это всегда развитие. И брать человека, понимая, что ему уже нечему здесь учиться, кроме как влиться в новую корпоративную культуру — это ошибка рекрутера. Если она допущена, потом пострадают обе стороны — как компания в лице рекрутера, который

взял сотрудника квалификацией выше, чем нужно, так и сотрудник — ему будет скучно и не интересно.

Надежда Хазова



— По резюме, думаю, этого сделать фактически нельзя. Очень важен живой контакт и непосредственное общение.

Какие вопросы кандидату могут определить его «потолок»?

Дмитрий Потапенко



— Не вопросы, а ответы. Он должен излагать задачу вплоть до мельчайших подробностей с учетом всех технологий, людей, времени, финансов и навыков.

Дмитрий Карманов



— Как ни странно, но прежде всего необходимо понять, чего он от жизни хочет. Каких ценностей придерживается. Каковы его приоритеты и почему они так расставлены. Я уверен, что жизненная позиция человека говорит о нем гораздо больше, нежели любая формализованная информация.

Вероника Водохлебова



— Можно задавать вопросы о прошлых достижениях, про долгие цели — спросите, чего он хочет достичь через 5-10 лет. И смотрите, как он рассуждает об этом. Можно поговорить о мечте. Или же спросите: «Какую задачу вам бы хотелось в своей жизни решить?» Если говорить о том, что сотрудник преодолевает этот потолок, — это выход из зоны комфорта. В целом потенциал человека неограничен. Большую часть своих возможностей он за свою жизнь даже не реализовывает. Страхи, убеждения, шаблоны поведения ограничивают его. А если это все снять, он может достичь супервысот. Это та граница, потолок, который он сам поставил. Вначале я говорила, что граница может быть внешней. Но есть и внутренняя граница. Даже люди с ограниченными возможностями достигают выдающихся результатов. Яркий пример тому — паралимпиада.

Елена Ткачева



— Для определения потолка кандидата можно задать обычные вопросы, самое главное — услышать и правильно интерпретировать ответы на эти вопросы. Любые ответы, содержащие негатив или неопределенность, являются показателем потолка роста. Вот некоторые вопросы для определения потолка:

- Расскажите о мотивах получения именно такого образования, и какие у вас планы на образование в будущем?
- Как ранее вы повышали свою профессиональную квалификацию?
- Приведите примеры численных показателей эффективности работы, расскажите о достижениях.
- Дайте оценку бывшему руководству и работе в целом.
- Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?
- Чем вы любите заниматься в свободное время?
- Какие вакансии рассматриваете, какие сферы работы наиболее интересны?
- Ваше семейное положение, каковы планы в этой сфере?

Гузель Исмагилова



— Здесь хотела бы уточнить, что на интервью, скорее, важно выяснить не потолок кандидата, а мотивацию. Часто руководители склонны приписывать сотрудникам собственную мотивацию (это связано со склонностью человека к проекции), что ведет к большому количеству ошибок в

управлении. Избежать такой ситуации можно. В первую очередь необходимо в ходе интервью правильно осуществить оценку будущего сотрудника и его мотивации.

Нас может интересовать:

1. Почему этот человек хочет работать в вашей компании, а не в какой-то еще?
2. Какой внутренний мотор заставляет его делать работу лучше (или хуже)?
3. При каких обстоятельствах он может уйти из компании? Для одних критичным может быть повышенный шум в офисе, для других — невозможность планировать свое рабочее время, для третьих — потолок в зарплате, для четвертых — хамство.

Рассмотрим несколько вариантов ответов кандидата на проективные вопросы, касающиеся мотиваторов, и приведем их интерпретацию, а также в качестве примера приведем несколько проективных вопросов:

Что стимулирует людей работать наиболее эффективно? Что нравится людям в работе? Почему человек выбирает ту или иную профессию?

Задавая подобные вопросы, мы побуждаем человека ответить, что мотивирует его самого, так как обычно в таких ситуациях люди рассказывают о своих

собственных мотиваторах. На такие вопросы человек дает ответ, что побуждает его самого работать лучше, с большей самоотдачей.

Задавая следующие вопросы, мы стремимся выяснить мотивацию карьерного роста человека, его представления об успехе, модель успеха:

Зачем люди стремятся сделать карьеру? Почему одни люди добиваются успеха, а другие терпят неудачу в жизни? Каких людей более охотно берут на работу на хорошие должности?

Следует помнить, что мотивация карьеры (зачем люди стремятся делать карьеру?) — очень важный вопрос: дело в том, что большинство кандидатов, претендующих на работу в коммерческой структуре, будут в том или ином контексте говорить о стремлении к росту. Некоторые делают это просто потому, что считают это социально желательным (ведь плохо ни к чему не стремиться), другие смешивают и путают разные понятия. Этот вопрос как раз и помогает нам определить, действительно ли кандидат стремится к карьерному росту как таковому, или для него большее значение имеют другие факторы. Очень часто случается, что люди смешивают представления о карьерном росте с ростом дохода, профессиональным совершенствованием, стабильным положением на рынке труда. Если же

мы видим, что подмены карьерного роста другими факторами не происходит, то можем понять, какие факторы побуждают данного человека стремиться к карьерному росту. Зная их, мы можем понять, каким образом воздействовать на сотрудника в случае невозможности карьерного роста.

УП Изучая топов у конкурентов, можно ли заочно или в общении на конференциях, переговорах, но без собеседования, увидеть потенциал роста?

Дмитрий Потапенко



практике.

— Нет, конференция — не место для подбора персонала, это такая рекламная акция «Гербалайф». Топы оцениваются только по их

Дмитрий Карманов



много сказать о руководителе, если такая информация доступна.

— Да, конечно. Безусловно, анализ динамики реализованных проектов, состав команды, стратегии или поставленные цели, рекомендации других топ-менеджеров могут

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

Екатерина Воробьева



— Общась на конференциях, потенциал сотрудника определить невозможно. Формат публичного мероприятия не предоставляет возможности увидеть реальный опыт специалиста. При этом если требуется кандидат на должность спикера, тренера, лектора, то вполне можно найти претендента на специализированных мероприятиях. А вот на переговорах можно увидеть достоверный портрет кандидата. Применяя различные психологические методики, на переговорах можно распознать потенциал сотрудника по манере поведения, стилю ведения беседы и т.д.

Вероника Водохлебова:



— В принципе, можно. Топы на таких мероприятиях приводят примеры кейсов, рассказывают, что им удалось сделать, что они хотят сделать — они говорят о новом. Такие люди всегда притягивают к себе, потому что они излучают энергию.

Елена Ткачева



— Если ФИО топа часто мелькает среди приглашенных или выступающих на конференциях, значит это руководитель с большим потенциалом роста. Сотрудник с потен-

циалом роста поддерживает беседу на любую тему, а если не может поддержать, то внимательно слушает собеседника, дабы пополнить свои знания. Такой сотрудник в перерывах на чашечку кофе часто говорит, что он сделал для компании и как он достиг результатов. Нестандартное мышление, а также любопытство, также являются признаками постоянного роста. Наблюдая за таким топом, можно заметить, что он всегда в коллективе, общается с разными людьми, обменивается визитками.

Гузель Исмагилова



— Можно. И, конечно, когда мы читаем чьи-то интересные статьи, присутствуем на конференциях, видим успешные кейсы, мы отмечаем этого специалиста, его экспертизу. Когда мы видим кейс (что он сделал для того, чтобы достигнуть результатов, рассказывает о своих достижениях), это помогает понять стратегию успеха человека. И затем можно «примерить» его линию поведения, его внутренние мотиваторы на свою компанию, чтобы понять, насколько подходит такая манера достижения успеха для вас. Принимать решения в этом случае нужно оперативно.



Надежда Хазова

— Конечно можно, если общаться на темы, близкие к заданной.

УП Есть ли способ без проб на практике отличить начитанность и напичканность менеджера знаниями и опытом от умения находить правильные решения?

Дмитрий Потапенко



— Это не очень сложно: если вы профи в своей сфере, то легко. Но эффективных книг про бизнес не существует. Надо понимать, что по книжкам бизнес не изучается, а уж тем более российский бизнес не имеет никакого отношения к книгам, которые написаны.

Дмитрий Карманов



— Думаю, да, только для этого нужно самому быть именно начитанным, а не «напичканным».

Екатерина Воробьева



— К сожалению, по моему опыту, нет. Только практика покажет, насколько прошлый опыт и знания помогут менеджеру успешно реализовать конкретную поставленную задачу. Это, как с платьем в магазине, вроде, и размер твой, и расцветка подходит, а пока не померяешь, не узнаешь — идет оно тебе или нет.

Лариса Буканова



— Это кейсы. На собеседованиях очень хорошо работают не открытые вопросы, а кейсы, моделирующие типовые существующие в текущем бизнесе ситуации, и в данном случае оцениваются решения кандидата, в том числе, насколько они применимы для стиля управления конкретной компании. Также хорошо использовать практику тестовых заданий.

Вероника Водохлебова



— Конечно. Это кейсы, это ассесмент-менеджмент. Ты даешь кейсы и видишь, как человек его решает, как проявляет себя в конкретной ситуации. Это даже не теории, не прошлый опыт — человек проявляет свои способности.

Елена Ткачева



— Конечно, невооруженным взглядом определить напичканность менеджера знаниями и опытом от умения находить правильные решения очень сложно. Но здесь своим коллегам я могу порекомендовать задать кандидату два вопроса: часто ли вы принимали неправильные решения и каким образом исправляли результаты этих неправильных решений? Что

приобрела компания после правильного принятого вами решения? Человек начитанный расскажет вам теорию либо перескажет опыт совершенно другого человека. Соискатель, умеющий находить правильные решения, обязательно сделает сравнение правильных/неправильных решений, расскажет, как именно далось ему это решение, чем он руководствовался, поделится эмоциями и результатами своих решений. Рассказ будет живым и ярким.

Гузель Исмагилова



— Когда мы набираем топ-пов, если мы говорим о позиции топ-менеджера и хотим оценить его на входе, оценить, какие будет он использовать способы при решении определенных бизнес-ситуаций, для этого как раз существуют ассесмент-центры. Сейчас многие компании используют их — это популярный инструмент. В кейсах моделируются ситуации, которые чаще всего возникают в компании, и стратегия поведения, и ответы на вопросы менеджера-кандидата позволяют оценить его экспертизу и подходы в работе.

Например, у нас был кейс: компания находилась в определенной ситуации, хотела сменить тип корпоративной культуры, и ей нужны были трансформационные менеджеры, то есть именно те, которые достаточно быстро предлагали новые подходы для решения рабочих моментов

и сразу же начинали действовать. В то время как в компании существовала более заторможенная корпоративная культура, бюрократия. Что нам помогло? Мы на входе предлагали ассесмент-центр, цель была — выявить стремление кандидатов к быстрому принятию решений — это компетенция трансформационных лидеров. Здесь ассесмент-центр как инструмент, конечно, был эффективен.

Надежда Хазова



— Для этого существуют ситуативные тесты, а также этому может помочь общение на тему, «А как бы вы поступили?» с постепенным добавлением вводных. «Вы бы поступили вот так? Это интересное решение, но у нас в компании так не принято по таким-то и таким-то причинам. Какие еще вы можете предложить варианты?».

Хороший, компетентный менеджер, способный находить правильные решения, сможет предложить как минимум 4 варианта ответа.

Как действовать руководителю, когда у него вся команда уперлась в потолок?

Дмитрий Потапенко



— Понять это можно по неисполнению задач, поступающих от акционеров и генерального директора. Если задачи не исполняются — надо всех увольнять к чертовой матери. Команда — это инструмент, а не иконостас на стенке компании.

Дмитрий Карманов



— На мой взгляд, быть честным с самим собой и начать с себя. Быть может, не в команде дело?..

Екатерина Воробьева



— Конечно, такое явление на практике при грамотном руководстве маловероятно, но, если команда устала или переросла реализуемые проекты, то можно влить новую кровь или поменять сотрудникам сферу деятельности по горизонтали. Приход новых специалистов в команду обычно мотивирует давно работающих. А работа в смежных областях может выявить у них новые компетенции и оживить работу команды.



Лариса Буканова

— Подобная ситуация свидетельствует о неправомерных действиях руководителя. Такие вещи нельзя допускать, климат в коллективе необходимо регулярно диагностировать, чувствовать и предвидеть, искать решения — ротации, креативные задачи, назначение наставником и любые другие способы замотивировать сотрудника на профессиональный подъем.

Вероника Водохлебова



— Преодолеть проблему помогают прописанные карьерные маршруты, когда сотрудник понимает, куда нужно развиваться. Когда все это прописано в корпоративном центре — это упрощает путь и команде, и руководителю.

Елена Ткачева



— Исходя из опыта, могу сказать, что руководитель, заинтересованный в профессиональном развитии своей команды, обязательно найдет решение для рассеивания иллюзии о «потолке». Простым выходом из данной ситуации является продуманная мотивация. Например, предложить сотрудникам снять видеоролик о продукции или бренде. Данный шаг поможет

развить новые навыки и знания в презентации, силе убеждения и т. д. Можно предложить ротацию кадров, то есть обменяться сотрудниками из смежных отделов, тем самым повысив не только компетентность работников, но и лояльность, вовлеченность. Хорошим выходом из ситуации «профессионального потолка» может стать предоставление возможности сотрудникам обучиться новым навыкам, помогающим в работе (стрессоустойчивость, деловая этика, самопрезентация, тайм-менеджмент и т. п.). Сейчас также много компаний, специализирующихся на проведении квестов. Квест помогает по-другому взглянуть на ситуацию, увидеть свои слабые звенья и понять, что до потолка еще есть куда расти. Когда сотрудники упираются в потолок, часто слышишь от руководства: «Нет денег на развитие сотрудников!» И тут у меня есть подходящая рекомендация — делегируйте сотрудникам очень сложные задачи, превращайте эти задачи в проекты, называйте сотрудников руководителями проектов или групп, дайте им возможность раскрыть себя с той стороны, с которой они сами себя еще не видели. Следует при малейшей возможности изобретать разнообразные креативные задания, успешное выполнение которых должно поощряться почетной грамотой, отгулом, признанием перед коллективом. Расскажу одну, на мой взгляд, креативную задачу для менеджера по развитию продаж. Руководитель перед Новым годом поставил необычную за-

дачу менеджеру — он должен был увеличить покупки в гипермаркете за счет привлечения клиентов другого гипермаркета, находящегося неподалеку. Для решения этой задачи он предложил инсценировать аварию для перекрытия дороги и создания пробки в направлении магазина конкурента. Такая авантюрная задача развила в сотруднике организаторские навыки.

Гузель Исмагилова



— Здесь должен включиться HR, который открывает перед командой возможности роста — не только роста вверх, но и ротацию внутри компании. Как и говорила ранее, важно четко разграничивать понятия «карьерный рост» и «профессиональное развитие», то есть возможность приобретать новые навыки и знания. Сейчас много матричных структур или проектный тип управления, где любой сотрудник может быть включен в любой проект. Также не нужно забывать о ежегодной оценке сотрудников и индивидуальных карьерных планах. HR здесь также имеет возможность помочь руководителю дополнительно замотивировать команду, которая уперлась в потолок. Можно как минимум включить на текущий год его команду в какие-то другие проекты, чтобы замотивировать их дополнительно, если пока в компании отсутствуют возможности для вертикального роста.

Надежда Хазова



команды.

— Поменять роли, попробовать новое обучение, ввести в команду новичка, не обремененного технологиями и традициями старой

УП Что происходит в компаниях, где руководитель давно уперся в потолок, а его команда может и желает расти?

Дмитрий Потапенко



— Тогда компания начинает стагнировать и умирает в конечном итоге, идет ко дну.

Дмитрий Карманов



анты в других компаниях.

— Извините, но полагаю, ответ очевиден: если все так, как вы говорите, скорее всего, перспективные члены команды будут искать вари-

Екатерина Воробьева



— По моему мнению, если руководитель уперся в потолок, это означает окончание бизнеса, если этого руководителя не заменить.

Вероника Водохлебова



— Компания ориентируется на стабильность, хотя и боится признать это. В случае с таким руководителем мы теряем тех потенциальных сотрудников, которые готовы расти. Хороший руководитель должен всегда отвечать на вопрос: «Кто, если не я?» Если человек готов смело обозначить своему преемнику, что «ты остаешься вместо меня на неделю-две», и так далее и при этом постоянно занимается саморазвитием — тогда он интересен команде, и тогда его команда развивается. Иначе возникает пробка, и в итоге она либо выбивается, либо там уже все умирает.

Елена Ткачева



— Как ни печально это звучит, но в компании с таким руководителем сотрудники начинают скучать, их эффективность труда резко падает. Происходит профессиональное выгорание и сотрудники начинают смотреть на сторону, туда, где они смогут развиваться дальше. С руководителем, упершимся в потолок, компания теряет производительность, финансы, ценные кадры, бренд работодателя. Такой руководитель не сможет поставить перед сотрудниками интересные, развивающие

их задачи, вскоре работа для них превратится в рутину и попросту надоеет сотрудникам, которые стремятся к высотам. Такое положение дел надо вовремя диагностировать и лечить.

Гузель Исмагилова



— Это значит, что руководитель не драйвит компанию, у него нет интереса, он не может быть лидером, который ведет за собой компанию. И здесь многое зависит от особенностей, которые будет в этот момент проявлять его команда. Возможно, его команда еще не перегорела так же, как и он, — тогда они сами будут находить мотивацию, внутренние драйверы для себя и своих подчиненных. Даже несмотря на то, что их руководитель не зажигает их на эффектив-

ную работу.

Когда команда перегоревшего руководителя проявляет осознанность и справляется со всеми бизнес-задачами. Но это задача эйчара — заметить, что руководитель перегорел, и подразделение под его руководством не дает нужного результата. И эйчар должен дать правильную коммуникацию, построить карьерный план для тех людей, которые находятся в команде под этим перегоревшим сотрудником. Не обязательно на них фокусироваться. В принципе, если дать коммуникацию о том, что такой карьерный план есть, либо добавить какие-то проекты, в которые включились бы сотрудники, стремящиеся к росту, это поможет им проявить себя и быть в дальнейшем включенными в пул на замену руководителя, быть замеченными.

**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**

ОМ — инструмент для взрослого бизнеса



**Александр
Семенютин**

УТ Что из себя представляет оптимизационное моделирование в бизнесе (далее — ОМ)?

— **О**М — составное понятие. Первая часть — оптимизация — подразумевает нахождение наилучшего решения. Какое решение считать наилучшим, зависит от конкретной задачи и определяется выбранным критерием оптимальности. Можно оптимизировать затраты (находить минимальное значение), прибыль (находить максимум), время, расстояние, расход сырья, выпуск продукции, образование отходов и многое-многое другое. Например, один из основателей оптимизационных математических методов, ставший впоследствии академиком и нобелевским лауреатом, в начале своего научного пути занимался задачей раскроя фанерного листа на мебельной фабрике для минимизации отходов фанеры.

Моделирование представляет собой воссоздание реальных предметов, процессов или ситуаций в упрощенном виде для анализа. Если за понятием оптимизации стоит, как вы догадались, математическая наука, то моделирование в последнее время очень тесно связано с компьютерными технологиями.

Таким образом, собрав все вместе, получаем: **ОМ** в бизнесе — перенос реальных процессов или бизнес-ситуаций в компьютерную модель с последующей их математической оптимизацией для нахождения нужных параметров и решений.

ОМ по-своему уникальный инструментарий для бизнеса. Оптимизационное моделирование не требует реорганизаций компании, перестройки бизнес-процессов, инвестиций или сложной ИТ-инфраструктуры. При всем при этом, **ОМ** позволяет выжать из сложившейся в бизнесе ситуации максимум эффективности. В чем же секрет?

Человек не может быстро и точно обчислить большое количество вариантов возможных решений и выдать оптимум. И поэтому можно сказать наверняка: принимая сложные бизнес-решения, человек упускает какие-то возможности. **ОМ** в большинстве случаев позволяет «подобрать валяющиеся» упущенные выгоды.

Что изначально обещает улучшить или оптимизировать **ОМ**?

— Как я уже говорил, сферы применения **ОМ** чрезвычайно широки, и достигаемые улучшения зависят от поставленной бизнес-задачи. Наиболее часто **ОМ** используется для решения так называемых распределительных задач, относящихся к области логистики и supply chain. В таких случаях обычно ищут минимум затрат на транспортировку и закупку сырья, максимальную выручку от дистрибуции продукции в распределенной сети поставок, максимально возможные объемы перевозок или минимальные объемы запасов. Также отличные результаты показывает **ОМ** при решении производственных задач: максимизация загрузки оборудования, выпуск наибольшего объема смеси разнородных составляющих (с разными качественными параметрами), минимизация отходов.

Что получается на практике?

— Важно понимать один из главных принципов **ОМ**. Оптимизационная модель находит оптимальный план из тех изначальных предпосылок, которые в нее вложили, т.е., применяя математические алгоритмы, **ОМ** лишь более быстро и рационально высчитывает решение, которое человеческий мозг вычислить не спо-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



собен. Поэтому на практике все зависит от того, насколько адекватно построена оптимизационная модель, заложена ли в нее вся требуемая для анализа информация. Ну и, конечно же, модель предлагает лишь решение (план действий), а как эффективно оно будет реализовано, зависит от системы управления в компании, использующей этот инструмент. Если бизнес еще не дорос до такого уровня, чтобы четко выполнять запланированные решения, то оптимизационная модель может лишь показать возможный оптимум, который можно было достичь. Те же компании, бизнес-процессы которых отлажены, экономят с помощью ОМ конкретные суммы издержек, сокращают потери, повышают объемы производства и выручку в реальности.

Из собственного опыта могу сказать, что в любых задачах, где удалось использовать ОМ и реализовать предложенный моделью вариант решения, был достигнут эффект, который составлял в среднем 10-30% от того, что оптимизировалось (издержки, объем производства, выручка и т.д.). При этом в подавляющем большинстве случаев затраты на разработку и внедрение оптимизационной модели по сравнению с получаемым результатом оказывались ничтожно малы.

УП Может ли компания сама, без внешних специалистов, таких, как вы, например, реализовать такой проект? Ваши советы?

— Для решения бизнес-задач среднего и мелкого масштаба ОМ чрезвычайно доступен. Теоретическая часть — математические оптимизационные методы — изучаются многими в рамках вузовской программы, а построить компьютерную модель позволяет даже MS Excel. В Интернете множество материалов как теоретических, так и практических. При желании, упорстве и наличии свободного времени вполне можно самостоятельно разобраться. Те, у кого проблемы со временем, могут пройти теоретическое и практическое обучение в группе или индивидуально.

Я считаю, что теорией в данном случае заниматься отдельно нет никакого смысла, все становится понятно в процессе практической работы над оптимизационными моделями. В своей обучающей программе, которая была «отточена» на большом количестве бизнесменов-практиков, я так и сделал — подобрал несколько типовых бизнес-задач, для которых вместе с обучающимися разрабатываю модели, поясняя «между делом» математические тонкости и законы. Этот подход работает безотказно.

Однако использование ОМ в крупных компаниях, при решении масштабных

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

задач, безусловно, требует большой практики и более производительного инструментария, нежели MS Excel. В этом случае на самостоятельное развитие до высокого экспертного уровня понадобятся годы. С точки зрения самого бизнеса, ожидание, пока вырастет собственный специалист, на мой взгляд, не оправдано. Лучше пригласить консультанта и начать использовать ОМ как можно быстрее, чтобы поскорее получить оптимизационный эффект, который в крупных компаниях может составлять в денежном выражении многие миллионы рублей или долларов.

В каких отраслях проблематично применять ОМ?

— Как я уже говорил, ОМ эффективно и достаточно просто применяется в тех областях, где процессы можно разложить на части и отдельные шаги (т.н. дискретные процессы): логистика и снабжение, конвейерное и сборочное производство, создание миксов (смесей), дистрибуция. И, напротив, в непрерывных процессах применение ОМ затруднительно. Например, создать оптимизационную модель химического производства, в котором взаимное влияние множества параметров описывается сложными нелинейными зависимостями и процессы протекают не дискретно (непрерывно), чрезвычайно сложно. Я не говорю — невозможно, по-

скольку современные технологии позволяют моделировать хоть ядерные реакции на Солнце, но это с большой долей вероятности будет дорогостоящий проект, для реализации которого понадобится сложное программное обеспечение, высокие вычислительные мощности компьютеров, опытные эксперты в области оптимизационных вычислений.

В общем же случае можно сказать: чем большим количеством данных будет оперировать оптимизационная модель, тем сложнее ее создать и оценить ее адекватность (правильность предлагаемых ею решений), тем более требовательна она к производительности вычислительной техники и программному обеспечению для расчетов.

Можете рассказать о вашем опыте с ОМ и предупредить о возможных ошибках и проблемах?

— Отталкиваясь от своего опыта, могу сказать, что на пути «оптимизаторов», помимо технических сложностей, может встать еще одна неожиданная проблема — психологическое сопротивление. Экспертам и руководителям в различных областях порой очень трудно принять тот факт, что владеющий компьютером и математикой специалист может предложить более эффективное решение, чем они. Казалось бы, план, предлагаемый экс-

пертом-профессионалом, выглядит абсолютно логичным, а, следовательно, должен быть оптимальным. И тут компьютер предлагает свое решение, и оно порой выглядит не таким уж и очевидным, но по всем критериям является более эффективным. Как такое может быть? Преодолеть барьер непонимания и недоверия к ОМ позволит только разъяснительная работа с руководством и коллегами, демонстрация успешных кейсов различных компаний, вовлечение экспертов из «оптимизируемых» областей бизнеса в оптимизационные проекты.

Опять же, даже самая правильная на первый взгляд оптимизационная модель (предлагаемые ею решения) должна быть проверена экспертом предметной области. Модель необходимо постоянно развивать и дополнять в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса. Оптимизатор не может и не должен заменять собой остальных сотрудников, но должен стать им помощником — создать инструмент поддержки принятия решений, дополняющий экспертные возможности человека.

УП За какой период компания может подготовить себе штатных специалистов по ОМ, и где она их может обучить?

— Как я уже говорил, бизнесу не вы-

годно ждать, когда специалисты в штате «созреют» для использования ОМ, потому что не оптимально решенные управленческие задачи — это потери и упущенные возможности прямо «здесь и сейчас». Имеет смысл как минимум отправить сотрудника на обучение, чтобы он, вооружившись базовыми знаниями и навыками, попробовал создать первую оптимизационную модель. Если задача не слишком масштабная, то, скорее всего, у обученного сотрудника многое получится. Небольшие проблемы или практические вопросы можно будет решить с консультантами и коучами по ОМ в ходе коротких индивидуальных консультаций. После первой оптимизационной модели сотрудник, скорее всего, будет достаточно подготовлен, чтобы взяться за более сложные задачи и самостоятельно их решить. Это, пожалуй, самый эффективный вариант для бизнеса среднего масштаба.

К сожалению, обучающих курсов по ОМ не так уж много, да и большая часть представленных в Интернете программ носит теоретический характер. С одной стороны, это не так уж и плохо, теория, несомненно, нужна, но вот многие вопросы практического характера могут так и остаться без ответа. Хотя мне сложно оценивать чьи-то обучающие программы, ведь я их, конечно же, не посещаю, поскольку за более чем десять лет работы в этой области сформировал свою теоретическую и практическую базу. Ну и, конечно же, являясь разработчиком и преподавателем собственного обучающего

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

курса, не могу считаться беспристрастным. Поэтому могу лишь пригласить к себе на занятия. А в целом совет достаточно простой — внимательно читайте отзывы о курсах и их авторах во всех доступных источниках.

Второй вариант развития может быть таким. В крупных компаниях, где задачи ОМ, скорее всего, будут не по силам новичку, можно приглашать консультантов на отдельные проекты с включением в проектную команду корпоративного специалиста, которого планируется развивать в этой области. Таким образом решаются сразу две задачи: и проблемная область оптимизируется, и специалист опыта набирается. Конечно, специалиста желательно к такому проекту все же изначально подготовить и обучить.

Много ли сейчас на рынке хороших специалистов по ОМ?

— Долгое время работая в консалтинге, я почти не встречал экспертов по ОМ. Есть узкоспециализированные команды, обычно развивающие собственные ИТ-средства для оптимизации и моделирования, но они не на слуху и заняты в основном в сложных и «дорогих» проектах. Еще оптимизационные возможности зачастую вложены в крупные и дорогостоящие ERP-системы и продаются в виде «закрытого ящика» с ними в комплекте (или как опция).

**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**

© 2014 Patrick Merlevedes & bookboon.com

Артем А. Сенаторов

Контент-маркетинг: Стратегии продвижения в социальных сетях

8. ИГРОВАЯ ПЛОЩАДКА

Теперь пришло время перевести фокус на вовлеченность. Если до этого мы рассматривали модели, которые подразумевают активные действия в основном от бренда, то сейчас предлагаю рассмотреть вариант, когда роль подписчика выходит на первый план — именно он становится ключевой фигурой.

Когда мы говорим про «Игровую площадку», следует понимать, что администрация берет на себя ответственность не только как организатор конкурсов (эдакий цифровой массовик-затейник), но еще и как рефери. Принимать решения здесь нужно будет постоянно. Также нужно быть готовым к тому, что придется иметь дело с недовольными подписчиками. Этого избежать практически нельзя, просто есть такая категория людей, которая не будет мириться с поражением, а вместо этого начнет

обвинять всех вокруг в коррупции. Пару моментов о том, как максимально себя оградить от подобной категории лиц, мы все же обсудим — существует несколько техник, которые вам помогут. Но сначала о контенте.

А. Лотереи для подписчиков

Обычно в сообществах такая активность называется конкурсом. Но по факту это не совсем конкурс — скорее лотерея, ведь победитель здесь выбирается случайным образом, а значит, нет и экспертного жюри. Условия обычно максимально просты: чтобы получить шанс на приз, пользователь должен присоединиться к сообществу и сделать репост записи, где изложены условия акции. Первое сделано для того, чтобы росло количество подписчиков, а второе делается для увеличения охвата в надежде, что друзья участников также решат испытать удачу. Возникает вопрос: почему бы не сделать условия более сложными? В смысле,



такими, чтобы люди хоть как-то потрудились и чтобы не участвовали так называемые «призолы» — люди, задача которых — получить выигрыш. Им нет дела до бренда, сообщества и всего прочего — они там, где проходят розыгрыши. Отвечаю. Во-первых, призолы участвовать будут все равно — они готовы выполнять задание, если то, что на кону, им нужно. Второе — каждое дополнительное условие ведет к тому, что участников будет меньше. Скажете, лучше меньше, да лучше? Только не при такой схеме. Тут-то задача состоит как раз в том, чтобы набрать побольше подписчиков. И за то время, когда они УЖЕ подписались, но розыгрыш ЕЩЕ не прошел, дать им такой убойный контент, что они не захотят покидать сообщество после объявления неутешительных для большинства результатов. Иногда для этого достаточно просто прозрачно намекнуть, что лотереи в группе — дело регулярное. И те, кто с нами почти постоянно, имеют шансы на тот или иной приз. Если вы все же думаете о настоящем конкурсе, а не просто о лотерее — дочитайте до следующего пункта. А пока закончим с этой схемой.

Итак, мы задали условия. Дальше все просто: в назначенные день и время генератором случайных чисел выбирается счастливец (или несколько, в зависимости от условий). Если приз относительно скромный (книга, к примеру — или купон в кафе на 1000 рублей), то достаточно скриншота рандомайзера. Если же на кону что-то, представляющее большую ценность (годовая подписка на сервис, техника и все в таком духе), то лучше процесс выбора победителя провести в прямом эфире. Как вариант, с помощью стрима на YouTube. Каж-

дый, кто захочет, может смотреть трансляцию розыгрыша призов и лично убедиться в том, что все по-честному. Таким нехитрым приемом вы можете избежать обвинений в подтасовке. Конечно, иногда находятся и те, кто даже во время стрима утверждает, что это не стрим, а запись, и приз уйдет тому, «кому надо». Но количество недовольных все же меньше, чем когда просто объявляется, что, мол, победил такой-то.

Совет: Закупайте рекламу на лотерею.

Основная задача лотереи — привлечение новобранцев в сообщество. Если пустить дело на самотек, то единственный источник новых подписчиков — друзья тех, кто участвует в конкурсе. Не самый надежный источник. Хотя бы потому, что друг подписчика может не интересоваться той же темой (и соответственно ему нет дела до приза). Кроме этого есть психологический момент. Если я участвую в конкурсе и делаю репост, а потом вижу, как мой знакомый (который до этого не состоял в паблике) тоже делает такой репост, это не очень приятно — прибавилось конкурентов. Кто-то скажет, что все это мелочи, но именно из мелочей-то все и состоит. В них — дьявол.

В любом случае, чем больше людей узнает о конкурсе, тем лучше. Увеличивая охват лотереи, мы увеличиваем количество своих подписчиков. Поэтому, когда планируете такую активность, обязательно выделяйте дополнительный бюджет на продвижение. Если, к примеру, вы организовали конкурс в паблике в ВК — закупайте рекламу в тех сообществах, где есть аудитория, которой интересен приз. Если вы разыгрываете плойку для завивки волос, то необязательно размещаться в сообществах



именно beauty-тематики. Ваша аудитория — женщины. Посмотрите сообщества о похудании, кулинарии, литературе, в конце концов. Так, возможно, появятся более доступные площадки. И еще: практика показывает, что лучшее время для размещения репоста с объявлением о лотерее — это самое начало акции и несколько дней до ее завершения. Особенно последний день. Можно так и писать: «Результаты уже завтра — подписывайтесь, чтобы получить шанс выиграть приз!» В завершение темы с лотереей должен предупредить о том, что социальные сети строго следят за тем, чтобы под маской розыгрыша призов не таилось мошенничество. Достаточно пользователям начать жаловаться на то, что призы не были разыграны вовремя или, что еще хуже, победитель не получил обещанного, административные меры не заставят себя ждать. Так получилось из-за огромного количества фейковых розыгрышей, когда в акции принимало участие огромное количество народа, а призов никто так и не увидел. Вы и сами, может быть, наталкивались на такие объявления. Частенько они вообще маскировались под обычные посты на стенах, принадлежащих эдаким бесребреникам. Из текста следовало, что автор по какой-то уважительной причине переезжает в далекие края на ПМЖ и у него нет никакой возможности забирать с собой все нажитое. Поэтому он, как человек в высшей степени щедрый, решает случайным образом разыграть свое добро. Обычно среди техники, которую с собой забрать невозможно, оказываются iPhone и McBook (вариант — «у меня два, с собой беру один — второй разыгрываю»). Механика проста: чтобы участвовать, нужно

всего-то сделать репост записи с условиями. А дальше остается ждать результатов. Буквально все подобные объявления набирали какое-то нечеловеческое количество репостов. Неудивительно: логика человека проста. Звучит она так: «Я ничего не теряю». «Ну да, выглядит странно, но мне-то что? Денег с меня не требуется, верно?» Верно, но на самом деле схема куда более глубокая.

Происходит примерно следующее. Каждый, кто делает такой репост, попадает в базу лхов — доверчивых людей. Дальше (после того как никто, разумеется, ничего не выигрывает) в игру вступает фейковая анкета. Проще это показать на примере. Вот есть паренек, он сделал репост розыгрыша iPhone и, возможно, уже забыл про это. Тут ему в друзья добавляется симпатичная девушка. При должном уровне подготовки анкета гостьи выглядит вполне пристойно. Она создана относительно давно. Фотографий загружено немало. В статусе — «В активном поиске». Девушка пишет юноше о том, что увидела его в числе участников определенной группы (неважно какой) и что она тоже там состоит. Спрашивает, как дела. Дальше в течение примерно пары дней идет ничего не значащая переписка. После этого девушка уточняет у парня, не iPhone ли у него случайно. И если да, начинается игра по-крупному. Симпатичная особа слезно жалуется на несправедливость жизни, у нее украли смартфон Apple. Чтобы остановить негодяев, нужно срочно с другого аппарата этой компании ввести данные ее учетной записи и затем сделать некоторые действия, позволяющие восстановить справедливость (заблокировать удаленно саму «трубку», к примеру). Парень,



который к этому моменту (если все шло как надо) представляет уже себя в обнимку с этой красоткой, соглашается прийти на выручку. Он вводит данные учетной записи, которые прислала его визави и... в итоге сам лишается доступа к своему телефону. Злоумышленники блокируют аппарат парня с помощью специального софта (вполне, кстати, легального). После этого идет раскрытие схемы самой жертве — маски сорваны, и несостоявшемуся Ромео сообщают реальное положение вещей. А дальше ему предлагается заплатить некую сумму для того, чтобы телефон его перестал быть «кирпичом». Естественно, чем новее модель смартфона, который оказался заблокированным, тем больше требуют денег, чтобы вернуть его к жизни. Неизвестно, что происходит после того, как человек платит — вполне может быть, что ему по-честному возвращают доступ к своему имуществу.

А может, и нет. Существует ли способ обойти шантажистов? Да, можно по сути, являются стандартными для большинства подобных акций обратиться в официальную техническую поддержку Apple. Но для того, чтобы обратившемуся поверили, нужно предъявить все разнообразные пароли и кодовые слова (установленные «1000 лет назад») и иметь доступ к почтовому ящику, к которому «привязан» аккаунт. В общем, перевести тысячу-другую рублей явно проще. На то и рассчитывают мошенники.

Б. Конкурсы с ценными призами

А теперь непосредственно о конкурсах. Само это понятие означает, что предполагается конкурсный отбор. То есть жюри должно

решить, кто именно победил из числа выполнивших все задания. Здесь нужно быть аккуратным. Однажды я обедал в сетевом кафе итальянской направленности. Там как раз шел конкурс. По его условиям нужно было — внимание! — скушать 10 порций пасты. Разумеется, не за один присест. Каждый раз, когда клиент заказывал пасту, ему выдавался стикер, который нужно было клеить на специальную картонку (ее тоже выдавали). После того как коллекция была собрана, заполненную картонку меняли на сертификат участника конкурса. И это не все. Дальше соискатель должен был у себя дома самостоятельно приготовить пасту и сделать селфи с ней. Затем следовало выложить все это в Instagram с определенным хештегом. После этого некое экспертное жюри выберет 100 самых лучших работ, среди которых случайным образом будет определен победитель. Стоит отметить, что призом в том конкурсе была поездка на двоих в Италию, и, видимо, руководство кафе решило «отбить» затраты на путешествие за счет любителей пасты. На тот момент, когда я зашел пообедать, шла уже третья неделя из четырех конкурсных. Я, разумеется, тут же достал смартфон и зашел в Instagram. Как вы думаете, сколько постов в указанном хештеге я увидел? Четыре! За три недели только четыре поста. И потом выяснилось, что два из них — это репосты на страницу кафе. То есть реальных участников всего два. Можно было бы пойти еще дальше и предположить, что даже они не настоящие. Возможно, «для разгона» начали участвовать сами маркетологи компании. Но мы не будем предполагать — поверим бренду. В любом случае, это провал. Никакой активности не полу-



чилось. На мой взгляд, самое ужасное условие — последнее. То, где говорится о жюри, которое будет выбирать 100 лучших работ. Другими словами, людям дали понять, что после выполнения всех этих адских условий они могут еще и не попасть в финальную «пульку», потому что их пасту и селфи не признают одной из 100 лучших. Для чего вообще нужно это условие? Не проще было бы разыграть приз среди тех, кто пройдет весь путь целиком? Причины подобного маркетинга мне непонятны. Зато ясно, что пользы от него не было никакой. Вспоминайте эту историю, когда будете разрабатывать конкурсы. Будьте аккуратнее: условия должны быть пускай и не легкими, но все же выполнимыми.

В. Отчеты о награждении победителей

Немаловажный момент — показать, что конкурс логически завершен. Фото победителя должно быть своеобразной «вишенкой на торте» — украшением, без которого не обойтись. Это не просто доказательство того, что приз действительно нашел своего законного владельца. Если грамотно подать информацию, она выполнит свою роль — мотивирует тех, кто проиграл, в следующий раз вновь попробовать свои силы (а для этого как минимум нужно не отписываться и ждать объявления следующей акции). Как сделать так, чтобы текст действительно произвел нужный эффект? Воспользуемся приемом из арсенала копирайтера, который называется «сторителлинг». Мы имеем счастливику, он получил заветный приз. Давайте зададим ему несколько вопросов о нем самом, чтобы в итоге получилась красивая история: откуда он,

чем занимается, как давно пользуется нашей продукцией, как пришла идея поучаствовать и как проходило создание конкурсной работы. В итоге мы получим вполне себе любопытный текст. Обязательно выясняйте мелочи — они оживляют повествование. Быть может, победитель был из тех, кто считает, что ему никогда не везет? Или, к примеру, девушка поначалу его отговаривала от идеи испытать свои силы — дескать, все куплено, продано. Используйте любые сведения, которые могут «очеловечить» историю — «казенные» тексты, написанные сухим языком, никого не «зацепят». Реальная история предпочтительнее. И, разумеется, подкрепите текст фото и, если надо, видеосопровождением.

Г. Флешмобы

Запускайте свои флешмобы хотя бы иногда. Говорят, что такой формат раскачивания публики уже устаревает, но пока он актуален. Однако есть одно условие. У вас должна быть активная аудитория. Нет ничего хуже запуска акции, которая никому не нужна. Что делать, если вы чувствуете, что, возможно, на предлагаемую акцию не обратят внимания и есть риск остаться ни с чем? Покупайте размещения в тематических сообществах. Разгоняйте свою акцию. Когда в распоряжении маркетологов сотни (или хотя бы десятки) тысяч человек, снежный ком может нарасти сам. В противном случае требуется наращивать его самостоятельно за счет промо на внешних площадках. Помните, что онлайн-флешмобы должны быть простыми в выполнении. Допустим, человеку нужно выложить с определенным тегом фото книги, которую он прочел последней.



Либо просто опубликовать фотографию себя самого пятилетней давности. Вспомните также знаменитую акцию, где нужно было вылить на себя ведро воды (а также пожертвовать некую сумму организаторам на благотворительные цели). Также распространены являются акции, направленные на популяризацию здорового образа жизни — запиши на видео, как подтягиваешься 10 раз, и передай эстафету троим друзьям. Обратите внимание на то, что смысл действия далеко не всегда напрямую отсылает к вашей компании — он может быть связан с ней косвенно (флешмоб с физическим упражнением запускает фитнес-клуб). Вы, наверное, уже заметили негласные условия организации подобной акции. Вот они:

1. Задание должно быть легким, но при этом требовать хоть какого-то усилия со стороны участника. Чтобы нашлись те, кто все же не сумеет выполнить условие — это добавляет азарта.

2. У флешмоба должен быть свой хештег. Помните, что он не будет принадлежать вам, даже если вы первый, кто опубликовал материал с ним. Поэтому аккуратнее встраивайте название бренда, это делать совершенно не обязательно.

3. К участию приглашаются знаменитости. Организаторы всегда будут предлагать участвовать всем более-менее известным людям, до которых смогут дотянуться. Это лидеры мнений, и если они призовут к участию, многие согласятся не раздумывая.

4. В большинстве случаев флешмоб конечен, то есть имеется дата его завершения. Это помогает решиться тем, кто привык всегда все откладывать на потом. Когда нет срока оконча-

ния акции, такие люди всегда смогут сказать себе, что сделают все необходимое потом. То есть идея поучаствовать им в принципе нравится, но в каждый отдельно взятый день у них всегда найдутся дела поважнее. Чтобы их «дожать», указывается дата финала.

5. У флешмоба есть великая цель (необязательно, но желательно).

Людям нужно объяснить, для чего им предлагается сделать те или иные вещи. В примере с отжиманиями можно подать информацию по-разному. Безыдейный подход говорит так — «Покажи, что ты здоров! Отожмись десять раз и передай эстафету знакомым». Неплохо, но более продуманным будет другое позиционирование: «По телевизору все время говорят, что нынешняя молодежь не чета поколению советских людей. В то время все занимались спортом, а сегодня парни и девчонки якобы только курят и пьют. Давайте все вместе докажем журналистам, что они не правы: отожмись десять раз и выложи видео с тегом. Если наберется 100 000 участников, СМИ не смогут молчать об этом. Поэтому участвуй сам и передай приглашение трем лучшим друзьям!» Я надеюсь, общую суть вы уловили: нужно дать людям высокую причину присоединиться к вам.

Д. Онлайн-ивенты

Хорошая идея: устраивать для подписчиков виртуальные мероприятия. Модный сегодня формат — «лайвинар». Мы все знакомы с вебинаром, но это немного другое. Старый формат — это просто общение спикера с аудиторией через сеть. Лайвинар отличается тем,



что в нем можно участвовать вживую. Иными словами, часть публики реально пришла в конференц-зал и присутствует на занятии лично. Другие (большинство) по-прежнему наблюдают за происходящим с экранов мониторов. Нововведение позволяет создать ощущение присутствия на живом мероприятии: мы слышим смех, аплодисменты, вопросы от слушателей и т. д. Приглашайте интересных вашей аудитории гостей, которые выступили бы с небольшими семинарами. Час-полтора — этого вполне достаточно, чтобы пообщаться с людьми. Вспомните конференции TED — там людям вообще выделяется примерно 18 минут. И, кстати, этого времени идеально хватает, чтобы изложить свою мысль. Какую-то одну мысль, но зато полностью. Если проработать этот вариант глубже, можно сделать среди подписчиков закрытый клуб, куда входят только самые активные (при этом туда в целом реально попасть), и пригласить лекторов выступить именно перед этой аудиторией, демонстрируя остальным, что они тоже могли там оказаться, если бы были чуть более проворными.

Ж. Голосования среди подписчиков

Этот формат взаимодействия нужно вводить в обращение по двум причинам. Первая: людям нравится голосовать. Не верите — проверьте сами. Устройте опрос и посмотрите, сколько людей в нем примет участие. Моя практика показывает, что их будет заметно больше, чем среднее количество ставящих лайки. В этом играет роль, конечно, и то, что выбрать из вариантов просто: кликну и все дела. Но и лайк ставить несложно: по сути, это тоже делается в одно действие. Значит... лю-

дям нравится голосовать. И из этого вытекает уже вторая причина: подписчики ценят, когда к их мнению прислушиваются. Обратите внимание на то, как периодически поступают издатели книг. Метод по своей простоте гениален. Участникам сообщества предлагается выбрать обложку готовящейся к публикации книги. Просто «дайте знать, какой вариант вам больше нравится — первый или второй?». В итоге после того, как проведено голосование, компания издает произведение с тем вариантом, за который проголосовало большинство, и потом «отчитывается» — смотрите, мы сделали так, как вы сказали. Конечно, приятно, когда осознаешь, что от тебя что-то зависит. А издательство здесь убило и второго зайца — они провели, по сути, тестирование с фокус-группой. Интересная особенность, кстати, заключается в том, что обычно вариант-победитель набирает не просто большинство голосов, а львиную долю. То есть преимущество получается более чем заметное. Интересно, почему так происходит? Ведь нельзя увидеть, как проголосовали другие, до того как сам сделаешь выбор — фактор социальных доказательств не работает.

ПРОДВИНУТАЯ СТРАТЕГИЯ — НИШЕВОЕ СМИ

Варианты присутствия в социальных сетях, которые мы рассмотрели выше, уже способны обеспечить бесперебойную работу — их достаточно для того, чтобы наладить SMM на базовом уровне. Если же вы уже освоились с ними и хотите больше, или же предыдущие вариан-



ты кажутся слишком простыми, обратите внимание на продвинутую технику. Номинально она одна, однако вариантов исполнения столько, что вы можете легко запутаться в выборе. Количество брендов, использующих подобные способы взаимодействия с аудиторией, заметно ниже, чем тех, которые довольствуются стандартными вариантами — это на руку каждому, кто не прочь рискнуть.

ВЫ — РЕТРАНСЛЯТОР ВСЕГО НЕОБХОДИМОГО

Инструменты и способы, с которыми мы подходим к решению задачи, могут быть разными, но сама задача остается неизменной:

пользователь должен знать все. Все, что ему было бы интересно узнавать, он должен получать быстро и бесплатно. Хм, быстро и бесплатно... Из-за этих двух слов, собственно, и наступил кризис многих индустрий, к примеру, печатной прессы. Раньше мы с отцом с утра покупали спортивную газету, чтобы узнать результаты матчей. А для подробных таблиц и анализа игрового дня нужно было вообще ждать субботы, чтобы приобрести еженедельник. Сейчас, всего лишь зайдя в Сеть, можно не просто узнать счет и получить расстановку команд в чемпионской гонке — можно даже видео голов посмотреть, а потом еще и комментарий главных тренеров увидеть. И не нужно с утра никуда бежать — открываешь браузер, и все дела.

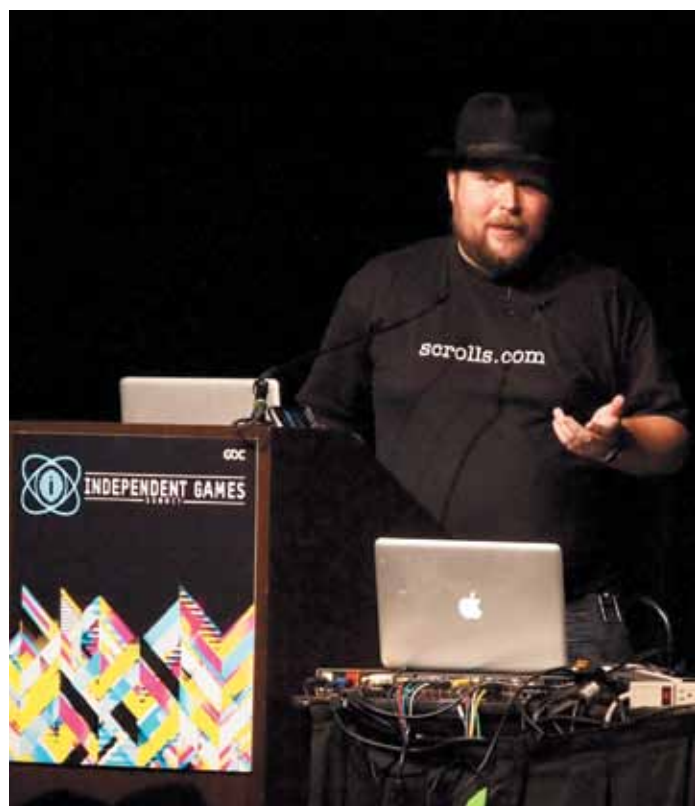
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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

Маркус Перссон

Маркус Перссон — известен как Нотч — шведский программист и гейм-дизайнер, один из основателей компании Mojang AB и ее владелец родился 1 июня 1979 года в Стокгольме, Швеция. Маркус вырос в бедной семье, какое-то время жил в Дании, затем семья переехала в Швецию. С ранних лет увлекался программированием и в 9 лет на своем компьютере Commodore 64 создал свою первую игру. Перссон входит в число участников известной организации Mensa — для людей с высоким коэффициентом интеллекта.

Нотч свою бизнес-карьеру начал в двадцать пять лет, он устроился в качестве разработчика игр в компанию King.com, где проработал четыре с половиной года, принимая участие в разработке jAlbum и Wurm Online. За эти годы у него появилось в портфеле много интересных и захватывающих проектов по разработке игр, и в мае 2009 года создал свою компанию Mojang Specifications. Маркус получил известность после создания впечатляющей компьютерной игры Minecraft, которая была выпущена 18 ноября 2011 года и сделала Перссона миллионером. От продажи этой игры только за 2012 год, он получил почти 100 миллионов долларов США (640 миллионов шведских крон). После продажи копий игры Перс-



сон передал пост главного разработчика Йенсу Бергенстену, затем на работу были приняты несколько разработчиков, и позже вышли версии игр для iOS и Android, названные Pocket Edition. Спустя два года, т.е. 15 сентября 2014 года, Маркус Перссон оформил сделку по продаже Mojang корпорации Microsoft, причем сумма сделки составляла 2,5 миллиарда долларов США, после чего ушел из компании Mojang; его состояние оценивалось в 1,33 млрд долл.

Йенс Бергенстен

Йенс Бергенстен — в настоящее время главным разработчиком «Майнкрафта» является Йенс Бергенстен, или как его называют — Джеб, рожденный 18 мая 1979 года в Швеции — сотрудник компании Mojang. После разработки игры Scrolls Йенс стал активно участвовать в разработке Minecraft. Как считают Нотч и Джеб, проект «Майнкрафт» не завершен — разработчики ищут и находят способы для его совершенствования, чтобы сделать более привлекательным и интересным для пользователей. По версии американского журнала Time, Маркус Перссон и Йенс Бергенстен внесены в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Магнаты».



Джастин Тимберлейк

Джастин Тимберлейк — американский певец, композитор, продюсер, танцор и актер родился 31 января 1981 года в Мемфисе, штат Теннесси, США, в семье, где мать — Линн Харлэсс — руководит развлекательной компанией *Just-in Time Entertainment* и отец — Рэндалл Тимберлейк, дирижер хора в баптистской церкви. Джастин воспитан в традициях баптистской веры. В 1985 году семья распалась, и мать вышла замуж за банкира. Свою творческую жизнь начал практически с 12 лет, принимая участие в диснеевском детском шоу «Клуб Микки Мауса», где познакомился с Джошуа Чейсезом. После окончания шоу, в 1995 году, Джастин пригласил Чейсеза в новую музыкальную группу «*N Sync*. На тот момент Джастину было 16 лет, он учился в школе и посещал специальные курсы для молодых артистов. Группа «*NSync* состояла из пяти юношей из Орlando. Спустя два года, в 1997 году, на свет появился первый альбом «*NSync*, а на следующий год вышел второй альбом — *THE WINTER ALBUM*. Продажа дебютного альбома во всем мире достигла ошеломляющих результатов — более 10 миллионов копий, и к 2000 году группа получила бриллиантовый статус. Третий альбом — *No strings attached*, вышедший 21 марта, был продан за один день в количестве 1,1 миллиона экземпляров. Новый альбом — *Celebrity* — появился в июле 2001 года и имел ошеломляющий успех — он был признан самым удачным



и получил 4 премии на *VMA»2001*. Первый сольный альбом — *Justified* — появился в 2002 году, и более 7 миллионов копий разошлись по всему миру. Вторым стал альбом *FutureSex/LoveSounds*, выпущенный в 2006 году, который к январю 2008 года достиг продаж более 8 миллионов копий. Обобщая: Тимберлейк продал более 18 миллионов копий своих двух сольных альбомов и более 50 миллионов копий в качестве солиста «*N Sync*. Вскоре он создал собственный рекорд-лейбл *Tennman Records*, а также запустил линию одежды *William Rast*. Джастин Тимберлейк достиг славы как солист бой-бэнда «*N Sync*. Он обладатель четырех премий «Эмми» и девяти премий «Грэмми». По версии американского журнала *Time*, Джастин Тимберлейк внесен в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Кумиры».

Журнал



сентябрь 2016 г.