

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные вопросы по статье "Резюме" - 71652, 71655, 71656

№ 47
(411)
2016

АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

Главная тема номера:



Андрей Жовнер

**Уровень зрелости системы
управления — ключевой
момент в ее эффективности**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (199)

ЯНВАРЬ 2017

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Агентство «Роспечать» – 47489, 80995

Елена Бутаева

Государственное регулирование охраны труда: риск-ориентированный подход

Татьяна Горошко

Оплата простоя. Споры

Светлана Чазарова

Длительный больничный

Андрей Криницын

Как грамотно организовать прохождение работниками обязательного психиатрического освидетельствования

...и другие статьи по трудовым спорам



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь
2017

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Дмитрий Фикитин

Определение порядка несения расходов по оплате жилого помещения и коммунальных услуг

Светлана Конорева

Ошибки сторон при аренде земли

Наталья Пластинина

Отделка квартир и домов будет обязательна

Сергей Слесарев

Споры по выселению

Наталья Пластинина

Госдума рассмотрит законопроект об амнистии перепланировщикам жилья

СКОРО В МОСКВЕ

«ДАО ТОУОТА»

СЕКРЕТ
БЕРЕЖЛИВОГО
ПРОИЗВОДСТВА

ДЖЕФФРИ ЛАЙКЕР

**Бережливое производство -
это главное, чему стоит
научиться у японцев в области
управления**

Семинар подготовлен по материалам новой книги, еще не изданной на русском языке - «Развитие лидеров бережливого производства».

Эта книга получила «нобелевскую премию» в области производства - Shingo 2016.



8 (800) 333 67 02 | WWW.BBI.CLUB

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Архитектура управления компании реально напоминает часовой механизм, но в электронном формате.

Как только менеджмент перестает интересоваться наблюдением за ходом этих «часов», компания сразу теряет нить будущего, и ее ждет либо уход с рынка, либо сильная ЛОМКА всего и вся.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



стр. 5

Архитектура и инженерия управления сама по себе требует особого внимания, регулярного пересмотра, оценки...



Андрей Жовнер,
ООО «Консалтинг Технолоджи
Груп»

стр. 57

Некотрые рассматривают стратегию как рекламу для клиента. Это в корне неверно...



Юрий Сырцов,
бизнес-тренер

стр. 9

В погоне за повышением производительности труда эффективностью бизнеса нужно учитывать возможные риски. Например, оптимизировали численность персонала, а тут большой заказ...



Светлана Бадаева,
«Ассоциация Бизнес
Мастерства»

стр. 35

Манипуляции везде одинаковы. Не важно, манипулирует 5-летний ребенок своей мамой или премьер-министр президентом страны. В одном случае будет конфетка, в другом — миллиард долларов...



Кирилл Гуленков,
«Топ-кадр»

стр. 21

Когда Чапаев с Петькой на картошках обсуждают, каким должен быть командир и как он должен себя проявлять...



Константин Лушников,
бизнес-тренер

Уважаемые подписчики!

Приглашаем зарегистрироваться на сайте журнала и получать бонусы и подарки в течение второго полугодия: книги от «Альпина Паблицер» и «Манн, Иванов и Фербер», сессии коучинга, вебинары, PDF-версии журнала «Трудовое право» и др., бесплатное участие в семинарах , сувениры...

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 47
(411)

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

TP@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., Молоканов М., 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
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

5 **Уровень зрелости системы управления —
ключевой момент в ее эффективности**

Андрей Жовнер,
ООО «Консалтинг Технолоджи Груп»

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ТРУДА

9 **Как повысить производительность труда в России**

Светлана Бадаева,
«Ассоциация Бизнес Мастерства»

УПРАВЛЕНИЕ

21 **Почему лидер просит изменить персонал,
а сам при этом не всегда желает меняться?**

Константин Лушников, бизнес-тренер

МАНИПУЛЯЦИИ

35 **Манипуляции на 1 млрд долларов такие же,
как и на рубль?**

Кирилл Гуленков,
«Топ-кадр»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

47 **Доброе утро каждый день:
Как рано вставать и все успевать**

Джефф Сандерс

СТРАТЕГИЯ

57 **Подвижный в подвижной среде...**

Юрий Сырцов, бизнес-тренер

ТОП 100 САМЫХ ВЛИЯТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ МИРА

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

www.top-personal.ru

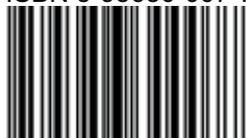
Подписано в печать 26.12.2016 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленного
электронного оригинал-макета
в АО «ИПК «Чувашия»
428019, г. Чебоксары, пр. И. Яковлева, 13

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 >

Уровень зрелости системы управления — ключевой момент в ее эффективности

Деятельность компании по управлению бизнесом тоже является объектом управления! Парадокс? Масло масляное?

Нет — считает эксперт .

Архитектура и инженерия управления сама по себе требует особого внимания, регулярного пересмотра, оценки...



Андрей Жовнер

**ООО «Консалтинг
Технолоджи Групп»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Что такое системный подход к управлению?

Очевидно, что существуют различные подходы к управленческой деятельности, формированию и внедрению систем управления, однако альтернативы системному подходу к управлению с точки зрения достижения устойчивого успеха — эффективности и результативности, не существует.

В чем суть системного подхода? Системность в управленческой деятельности определяется рядом факторов, в их числе: характер объектов управления, непосредственно деятельность — как совокупность управленческих воздействий на объект и информация. Именно эти составляющие являются ключевыми в представлении и понимании архитектуры любой системы управления.

В качестве объектов управления выступают любые организационные, функциональные, информационные и предметные сущности бизнес-архитектуры, будь то: отдельное подразделение, весь персонал или предприятие в целом, включая средства производства, проект, структуру целей или систему закупок, представляющие собой системы различных уровней или их компоненты.

Деятельность же, как фактор системности управления, необходимо

рассматривать с точки зрения различных аспектов, таких как: масштаб и функциональная структура, интенсивность и периодичность (непрерывность и цикличность), методология.

В нашей компании создана собственная методология управления, оценки уровня зрелости и построения управленческой системы. Важное место здесь занимает системная инженерия как современный междисциплинарный подход.

Кстати, деятельность по управлению в свою очередь также является объектом управления.

Безусловно, между всеми перечисленными факторами и составляющими бизнес-архитектуры существует система взаимосвязей и зависимостей, также представляющая собой объект управления и определяющая системность подхода к данной деятельности.

У Как подбирать системы для разных отраслей, стадий, компаний?

— Думаю, подбирать в этом случае ничего не надо. Определяющими факторами в формировании успешной, а значит эффективной и результативной системы управления на основе системного подхода являются: уровень зрелости действующей системы управления, т.е. ее состояние, характер деятельно-

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 



сти и видение руководителя и управленческой команды. Масштаб деятельности и отраслевые особенности, конечно же, имеют значение, однако далеко не принципиальны. Если руководитель способен эффективно управлять десятком человек, то, несомненно, он перенесет свой положительный опыт на значительно более масштабные организационные структуры. Принципиальным с точки зрения «человеческого фактора» здесь, скорее, является тот факт, что «идеальных руководителей» не существует, и успех предприятия (компании) в значительной степени

зависит от состава управленческой команды, наличия и характера единства и противоречий, способности обеспечить реализацию всех четырех ключевых управленческих стилей, сформулированных одним из признанных мировых корифеев управленческой науки И. Адизесом: 1 — администрирование; 2 — интеграция, создание атмосферы, обретение ценностей, в которых существует организация; 3 — творческий подход, предпринимательство, способность на риск; и, наконец, 4 — удовлетворение потребностей клиентов, производственная деятельность.

**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**



Как повысить производительность труда в России

Зачастую поднять
производительность труда
не сложно — надо хотя бы
упростить бизнес-процессы.

Вспомним того же Паркинсона
и его очередь ремонтников на
полдня в железнодорожных
мастерских за деталями...



Светлана Бадаева

**«Ассоциация Бизнес
Мастерства»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Почему владельцы российских компаний не любят говорить на тему повышения производительности труда?

-К сожалению, в России руководители считают наличие административного ресурса ключевым фактором успеха. Часто просто не видят ценности в повышении своей квалификации и квалификации сотрудников, считают, что проще найти дешевые трудовые ресурсы.

УП Это камень в огород Стива Джобса, так как он собирал Apple не в Америке, а в Южной Корее...

— Снижение доли фонда оплаты труда в себестоимости продукции в настоящий момент — это необходимость. Есть много способов повысить эффективность труда. В том числе найти таланты, организовать производство в более выгодном месте.

Часто наши руководители даже не знают, чего они не знают. Думают, что их компания, отрасль какая-то уникальная.

Агентство Expert Market рассчитало в 2016 году рейтинг 36 стран — членов и кандидатов в ОЭСР на основе среднего количества рабочих часов в этих странах. Аналитики собрали рабочие часы официально трудоустроенного населения, включая полную, частичную и сверхурочную работу. Годовой ВВП на душу населения эксперты делили на среднее количество рабочих часов в год для вы-

яснения почасовой производительности в денежном выражении.

Россия в этом рейтинге находится на 32-м месте с производительностью 9,71 фунта стерлингов в час — это меньше, чем в Греции (9,81 фунта в час), которая расположилась строчкой выше. После России в списке идет Латвия с 9,67 фунта в час.

Для справки: 1 фунт стерлингов стоит около 80 рублей, производительность труда в России в среднем в 2,4 раза меньше, чем в США.

УП Думаю, Путину не очень понравится это...

— Буду рада, если Владимир Владимирович будет читать наши статьи. Он как раз вместе с министром труда Максимом Топилиным прикладывает усилия, чтобы повысить профессиональную планку в России через внедрение профессиональных стандартов, создание Центров оценки квалификаций (ЦОК).

УП Можно ли измерить производительность труда в таких специфических сферах, как издательский бизнес?

— Статистику можно взять из открытых источников. Давайте говорить о конкретных примерах, как можно повысить производительность труда. Мой опыт достаточно универсален, и его можно адаптировать и применить в любой отрасли.



Я и моя команда разрабатываем систему компетенций в компании. Система описывает, что конкретно нужно делать определенной группе сотрудников, чтобы достичь поставленных целей, обеспечить 100% КПД. Также система описывает, что не нужно делать, чтобы не навредить общему делу.

Разработка требований происходит вместе с руководством компании. Тем самым задаются стандарты, обеспечивающие высокую производительность труда.

Затем эксперты проводят оценку персонала, выявляют фактический уровень развития компетенций.

Разрыв между желаемым и реальным показывает, насколько можно повысить производительность труда для каждого конкретного сотрудника, а главное — что ему и его руководителю для этого нужно делать. Те, кто проявляет недопустимое поведение, находятся в группе риска.

Управлять можно только тем, что можно измерить. Изменения важно оцифровывать. Компания «Ассоциация Бизнес Мастерства» на рынке кадрового менеджмента 13 лет.

Могу с уверенностью сказать, что можно говорить о 50%-ом приросте производительности труда за год за счет построения системы оценки и развития персонала. Такая система предполагает

проактивную кадровую политику, вовлечение всех уровней менеджмента в процесс фокусировки на конкретных бизнес-показателях. Проактивная кадровая политика строится сверху вниз, в отличие от активной — когда менеджеры по персоналу оценивают и обучают сотрудников отдельных подразделений по заявкам руководителей.

Также наш опыт показывает, что производительность труда можно повысить в два раза с помощью оптимизации бизнес-процессов и трудовых функций. Зачастую никто не задумывается, что многие процессы можно делать проще. Даже если кто-то говорит об этом на предприятии, его не слышат. Мы вовлекаем в процесс оптимизации самих сотрудников с помощью фасилитационных сессий, процесса защиты трудовых функций. Тем самым делаем трудовой коллектив соавтором изменений. Так быстрее и проще обеспечить необходимые результаты.

Хочу обратить внимание, что в погоне за повышением производительности труда эффективностью бизнеса нужно учитывать возможные риски. Например, оптимизировали численность персонала, а тут большой заказ. Чтобы такого не происходило, консультанты анализируют периоды пиковой нагрузки. Смотрят, каким количеством людей справлялись. Потом проводят форсайт — смотрят, какие возможности в развитии компании нельзя упустить. Анализируя прошлое и



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



будущее, приходят к оптимальным решениям в настоящем.

Эффективный руководитель должен позаботиться о запасе прочности, но при этом не держать в штате недостаточно занятых делом людей, выполняющих бесполезные функции, допускать задвоенность трудовых действий.

Пришло время многим компаниям менять свою оргструктуру, по-новому строить отношения со своими сотрудниками, вовлекать их в процесс разделения ответственности за конечный результат. Внедрение отдельных элементов так называемых «изумрудных» и «бирюзовых» (партнерских) компаний возможно даже в нашей вертикально настроенной реальности. Мы помогаем компаниям совершить квантовый скачок в производительности труда. Каждый такой проект для нас — это вызов.

УП Говорят, что в Сбербанке, где вы работали в свое время, производительность в 6 раз ниже, чем в Альфа-Банке?

— Я не могу отвечать за непроверенные данные. Да, действительно, я работала в Сбербанке и сейчас с уважением отношусь к тем изменениям, которые там происходят.

Могу сказать, что, чем больше структура, тем сложнее ей управлять. Любые формализованные процессы, с одной стороны, помогают повысить произво-

дительности труда, а с другой стороны, мешают. Нет достаточной гибкости в решении тех или иных вопросов. Выигрывают те, кто настроен на оперативность в решении вопросов клиентов. Альфа-Банк для меня отличается умением соблюдать баланс между крайностями, а также передовыми информационно-операционными решениями. В погоне за производительностью труда важно не загнать людей, позаботиться о долгосрочной корпоративной эффективности. Иначе, завинчивая гайки, можно передавить.

Сбербанк внедряет самые инновационные технологии. Пожелаем ему успеха в соблюдении баланса интересов внешних и внутренних сотрудников.

УП Можно ли поставить знак равенства между производительностью труда и эффективностью?

— Если говорить о тренинговых компаниях, то мы влияем на производительность труда через повышение эффективности деятельности персонала. Что такое «производительность труда»? Это количество или стоимость продукции, произведенной за единицу времени, или количество времени, затраченное на производство единицы продукции.

На производительность труда влияет много факторов. Мы влияем через повышение эффективности работы с персоналом. Эффективность — это отношение затраченных ресурсов к ре-



зультату. В отношении к людям — это умение соблюдать баланс между вложениями и отдачей. Не будет затрат на персонал — производительность труда будет низкой.

Консультанты могут повлиять на эффективность:

- за счет повышения уровня квалификации сотрудников;
- повышением уровня вовлеченности, мотивации, самоотдачи сотрудников;
- путем создания и внедрения инновационных решений для бизнеса;
- через создание саморазвивающейся среды, обеспечивающей оптимизацию издержек, хозяйственный, ответственный подход к делу.

Например, в закупках строится система, где найти лучшее предложение с точки зрения цены и качества может каждый сотрудник, а не только непосредственный руководитель отдела закупок.

Компания стимулирует правилами работы: если ты найдешь качественный товар дешевле для компании, то получишь бонус. Сделал что-то полезное для повышения эффективности бизнеса — получаешь признание и денежное вознаграждение. Расчет вклада каждого по критериям доступен всем.

Хочешь карьерного роста в компании — получи наибольшее количество лайков от коллег, которым ты помог в течение определенного периода.

Акционеры предпочитают более простые ходы...

— Вы приводили в пример Apple. Хочу сказать, что Стив Джобс как раз создал саморазвивающуюся среду. Он сам был талантливым организатором и подбирал таланты в свою команду, давал возможность творить. Для акционеров это самый простой ход — выявить таланты и дать возможность совершить квантовый скачок в бизнесе. Если сами не умеют выявлять таланты, то сейчас существует целый спектр консалтинговых услуг на рынке в помощь.

Привычное мышление собственников — найти выгодную нишу, закупить особенное оборудование и обеспечить временную монополию на свою продукцию.

В своей работе я не раз встречалась с такой ситуацией, когда дорогое оборудование быстро выходило из строя или простаивало. Зато наняли дешевую рабочую силу подальше от центра. Издержки на восстановление оборудования в итоге оказывались выше, чем на создание необходимой среды, стимулирующей высокую производительность труда. Если к людям относиться не по-человечески, то в итоге проигрывают все.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Если топ-менеджер ищет себе кадровика, который будет закрывать ему кадровое делопроизводство, он сэкономит на зарплате. Если с ним рядом будет HR — бизнес-партнер, то компания выиграет в разы больше.

Собственникам полезно посчитать недополученную прибыль из-за низкой производительности труда вследствие неэффективной работы с персоналом.

Талантливые люди есть везде, они могут «зажигать» всех остальных хоть в Узбекистане, хоть в Молдавии или где-то еще. Тренд времени — искать и брать на вооружение региональные модели. Они даже больше подходят России, чем американские. В регионах люди в большей мере вкладывают душу в то, что делают, и дорожат своим местом.

УП Как формируется стоимость услуг вашей компании и каковы расценки?

— Цены среднерыночные, стоимость зависит от ряда факторов и может меняться в зависимости от объема работ и квалификации экспертов, тренеров-консультантов.

Оценка одного человека по технологии Центра оценки стоит около 30 тыс. рублей/человек.

Тренинг/день в среднем стоит 90 тыс. рублей.

Коуч-сессия — около 15 тыс. рублей/час.

Час работы консультанта — 2 500 рублей.

Самое главное, на мой взгляд, обеспечить возврат от инвестиций.

Поэтому отличительной особенностью работы нашей компании является то, что мы работаем на конечный результат и много дополнительной и сопутствующей работы делаем бесплатно.

Например, проводя оценку или обучение, используем инструменты фасилитации, собираем и предоставляем руководству консолидированную точку зрения персонала по важным для компании вопросам, обеспечиваем недостающую фокусировку на бизнес-целях и обратную связь.

Кто-то может сказать, что услуги стоят дешево или, наоборот, дорого. Все очень относительно.

Хочу привести в пример одного из наших клиентов. Вначале топ-менеджеры считали, что вложение в оценку и обучение сотрудников в размере 1% от ФОТ — это очень большие затраты. Но когда доход повысился в 2 раза, отношение к затратам на оценку и развитие персонала изменилось. Теперь у них есть корпоративный Центр оценки и развития персонала, затраты на который составляют 8% от ФОТ.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



И Насколько европейские страны отстают от США по производительности труда?

— Как видно из последних исследований, производительность труда в европейских странах самая высокая.

Первое место занимает Люксембург с производительностью труда в 45,71 фунта в час. Норвегия — на втором, 36,36 фунта в час. Третье — Австралия, 29,81

И Что является драйвером высокой производительности в США?

— США занимает восьмое место по производительности труда в мире.

Американцы, на мой взгляд, поклонники технологичности. Америка — страна делания.

Америку сделали выходцы из Европы. В Америке быстро тиражируется луч-

В ПОГОНЕ ЗА ПОВЫШЕНИЕМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ БИЗНЕСА НУЖНО УЧИТЫВАТЬ ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ. НАПРИМЕР, ОПТИМИЗИРОВАЛИ ЧИСЛЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА, А ТУТ БОЛЬШОЙ ЗАКАЗ

фунта в час. Также в пятерку лидеров вошли Швейцария и Нидерланды — 28,35 фунта в час.

Германия заняла шестое место — 25,95 фунта в час.

Я думаю, что общий уровень культуры в этих странах выше, поэтому и производительность выше.

Кадровый и управленческий консалтинг, Центры оценки, регулярный менеджмент, демократический подход в работе с людьми в этих странах не требуют доказательств, а являются нормой жизни.

ший опыт. На все есть регламенты. Сама юридическая система Америки предполагает, что если есть прецедент, то на его основе можно дальше строить работу в аналогичных случаях. Появилась компания с хорошей производительностью труда — дальше консультанты тиражируют этот опыт. Помогают подобрать нужных людей на нужные места, внедрить продуманные бизнес-процессы. Знания и технологии легко покупаются за деньги.

Например, в медицине каждый делает свое дело по инструкции. Инструкция сама по себе предполагает «защиту от дураков». Однако в этом же кроется ло-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вушка. Например, если пациенту поставлен такой-то диагноз, то ему сделают операцию по регламенту, сделав надрез, например, 21 см. А в остальном мире такие же операции делают с надрезом в 5 см. Не думать — проще, это повышает производительность труда конкретного работника, но снижает эффективность в отдельных вопросах.

Только вот для неформального подхода уровень профессионализма должен быть соответствующим. Если в компании работают «дешевые» сотрудники с низким уровнем профессионализма, отсутствие продуманных процессов и прописанных регламентов приводит к проявлению безответственности и халатности.

УП Почему тогда в Мексике не скопировали американский опыт?

— В Мексике производительность труда одна из самых низких. Эта страна не любит жить в рамках и по шаблонам, это против ее натуры. Мексиканцам свойственно искать силу в своих корнях, а не копировать чужой опыт.

Когда я была в Перу, например (страна, близкая к Мексике), уже в аэропорту была удивлена корзинами с листьями коки, которые стояли повсюду. Не хватает сил после перелета — угощайся. Везде продают конфеты из коки, чай в отелях из листьев коки. Магический народ. Возможно, они еще покажут себя.

Им лучше ориентироваться на опыт Бразилии.

УП Экономисты не понимают, почему в Японии последние 30 лет нулевой экономический рост. У вас есть какая-то версия?

— Я все-таки мастер работы в области управления персоналом в России, но могу высказать гипотезу. Япония имеет низкую антихрупкость, на мой взгляд. Ей не хватает гибкости в работе.

Особенность Японии — это замкнутое пространство, где мало места для свежей крови. Компании Японии отличаются клановой корпоративной культурой. Если тебя взяли на работу, то ты приходишь как в семью, где ценятся совестливость, скромность, уважение старших, сохранение лучших традиций. Поэтому стабильность во всем (даже в экономическом росте) является осознанной ценностью.

В Японии, например, карьерный рост скорее связан с традициями, а не с заслугами. Руководителями становятся после 35 лет, стремиться выскочить вперед — это стыдно.

На мой взгляд, у России и россиян есть задатки к тому, чтобы обойти всех.

Времена наступают такие, когда на человека в любой стране сваливается огромное количество информации, объ-

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Эксклюзивное интервью для



ем которой растет по экспоненте. А наши способности к ее переработке в целом практически не меняются, прибавляя лишь 0,5% в среднем за поколение. Поэтому люди Земли «глупеют» в относительном выражении. А в русских сказках «дураки» всегда были в почете. Они показывают нам, как совершить квантовый скачок, занять лидирующее место из слабой позиции.

Авантюризм и гибкость — это одни из

И Стоит ли брать на работу сотрудников от обанкротившихся конкурентов?

— Не нужно так обобщать. Есть конкретные должности и конкретные люди. Важно понимать, насколько человек подходит вам для выполнения тех или иных задач. Проверяйте его знания и умения, личностные качества. Если нужно — я могу вас этому научить.

Если вам нужны гибкость, инициатива, оперативность — задайте такие критерии

ПРИШЛО ВРЕМЯ МНОГИМ КОМПАНИЯМ МЕНЯТЬ СВОЮ ОРГСТРУКТУРУ, ПО-НОВОМУ СТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ СО СВОИМИ СОТРУДНИКАМИ, ВОВЛЕКАТЬ ИХ В ПРОЦЕСС РАЗДЕЛЕНИЯ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

наших национальных преимуществ, которые нельзя загонять в прозападные рамки, а нужно использовать во благо обществу.

Я рада, что ко мне все больше поступает запросов на тренинг «Квантовый скачок» в корпоративном формате. Наши руководители сердцем чувствуют, что им может помочь на самом деле. Важно пробудить творческое начало каждого, сплотить команду для достижения выдающихся целей. Энергия и креативность сейчас важнее, чем дословное копирование американского опыта управления персоналом.

оценки, смоделируйте ситуации в процессе подбора, где кандидатам нужно проявить такие качества.

И Как подбирать людей в штат?

— Вначале вам нужно понять, какие функциональные и проектные задачи должен решать сотрудник в должности. Потом создается профиль требований к должности, в котором описывается, что человек должен делать, как будет измеряться его результат, что ему нужно знать, уметь и какими личностными качествами он должен обладать для решения определенных задач.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Потом подбираются инструменты оценки для выявления уровня развития так называемых компетенций (знаний, навыков, личностных качеств, мотивов, установок человека, проявляемых в рабочем поведении).

Среди таких инструментов могут быть интервью по компетенциям, Центры оценки, профессиональные тесты, психометрические тестовые методики, в том числе для выявления талантов. Они не занимают много времени, но выдают результаты с достоверностью до 90%. Человек тратит 40 минут, а у вас на руках отчет на 40 страниц о том, ка-

кие у вас появятся возможности и риски с приходом этого кандидата, какими явными и скрытыми задатками он обладает. Тесты определяют способности кандидатов и помогают непосредственным руководителям правильно выстроить отношения, адаптировать, мотивировать, развивать тех, на ком они все же остановились.

Чтобы не ошибиться, подбирая людей в штат, нужно использовать не менее трех разных инструментов, которые дополняют друг друга. Тесты способностей хорошо дополняют методы оценки знаний и опыта.

**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**

УП РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПОДПИШИТЕСЬ

на журнал УП на 2017 год:

и получите в подарок электронную подписку на журналы:

«Коммерческие споры» — «Секретарское дело» —
50 лучших деловых книг США и Европы

(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, видеоинтервью, контакты – в рамках проекта УП «Поиск талантливых топ-менеджеров»)

ПАКЕТ «ЛЮКС»
В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ

Подписка на почте или в любом агентстве, подключить электронную подписку вы можете, направив заявку на наш адрес: tp@top-personal.ru

Почему лидер просит изменить персонал, а сам при этом не всегда желает меняться?

Тема изменений избита, но вот в сочетании с запросом босса снова обретает актуальность.



Константин Лушников

**персональный и
командный коуч**

Кого бы вы назвали лидером?

Традиционно считалось, что лидер — тот, кто ведет за собой, но в последнее время рассматривают разные варианты лидерства, и иногда лидером может считаться тот, кто направляет людей в нужное русло. То есть не ведет за собой, а, грубо говоря, толкает впереди себя. Очень хорошо это показано в старом советском фильме «Чапаев», когда Чапаев на картофелинах показывает Петьке, каким должен быть командир и как он должен себя проявлять. Гибкость и способность менять роли и подходы — вот современные качества лидера.

Насколько актуальна тема «Персонал не желает меняться»?

— Это такая же извечная тема, как тема отцов и детей. Всякий раз старшему поколению кажется, что младшее поколение какое-то не такое, исповедует не те ценности. То же самое можно сказать про мотивацию. Лидер — тот, кто делает так, чтобы все работали, чтобы было движение вперед. Лидерство — комплексобразующий фактор, который выстраивает вокруг себя некую структуру и позволяет компании добиваться определенных целей.

Почему часто лидер сам не хочет меняться?

— Здесь нужно ставить вопрос, почему не желает меняться любой человек вообще. Людям свойственно находиться в зоне комфорта — это не хорошо и не плохо — это просто факт. Многие отказались бы от обучения, будь их воля, но сделать это «законно» может только руководитель. Когда в организацию приходит консультант или тренер, передает алгоритм действий, какие-то знания, навыки, позиция руководителя очень часто такова: сделайте что-то с моим персоналом. А когда тренер или консультант приглашает его самого принять участие в тренинге, удивляется: «А мне-то зачем, я же этих функций не выполняю. Пусть они что-то делают, а я потом проверю их обученность».

На практике можно наблюдать разные





подходы. Механистический основывается на том, что человек, работая в компании, выполняет определенные функции. И если совсем упрощать, человек — это и есть функция, ее носитель, его, если угодно, можно даже назвать инструментом. Если инструмент не обладает заданными качествами, допустим, нож недостаточно заточен, то его надо заточить — и тогда им будет пользоваться проще и легче. У многих руководителей примерно такая логика. Но это очень поверхностный подход.

Если мы говорим про человеческие отношения, то возникает проблема личности. Человека можно обучить любым навыкам, и у него это будет классно получаться. Но всегда есть человеческий фактор: хочет он это делать или не хочет. Он способен выполнять работу превосходно, но не делает этого. Когда работники прошли какое-то обучение, руководство компании фиксирует результаты обучения, проводит экзамен — все здорово, все понимают, о чем идет речь, овладели навыками... Но когда дело доходит до изменений в поведении в соответствии с полученными знаниями, возникает проблема. Оказывается, психика человека устроена таким образом, что сопротивляется любым новшествам, любым изменениям. Этому одинаково подвержены как руководители, так и не руководители, потому что все мы люди, следовательно, обладаем свойством сопротивляться чему-то новому. Просто у руководителей эта черта более заметна.

И Если вы выполнили задание заказчика, изменили его персонал в нужную сторону, но руководитель при этом не пожелал меняться, что мы получим на выходе?

— На выходе мы имеем нарушение коммуникации. Люди в процессе тренинга не просто приобретают новые знания, они проникаются новыми подходами. Тренер не просто транслирует информацию. Хороший тренинг включает две составляющих: инструментальную часть, передающую конкретные алгоритмы поведения, и мотивационную часть, когда тренер вызывает в сознании людей желание использовать их. С людьми что-то такое сделали, и они мотивированы, а руководитель при этом не присутствовал и продолжает разговаривать с подчиненными на своем языке. Сразу пропадает желание что-либо менять, и в результате все может пойти даже в худшую сторону. Я такое встречал очень часто.

И Какие обычно задачи лидеры ставят тренерам и чего при этом хотят от персонала?

— Я работаю с такими понятиями, как управленческие компетенции, самоменеджмент, и всем, что связано с развитием личности и мотивацией. Очень часто меня приглашают для того, чтобы мотивировать коллектив. Бывает так, что прошла сессия стратегического планирования, все запланировали, все классно... Но почему-то никто ничего не делает либо делает не так эффективно, как хоте-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лось бы собственнику или руководителю. И тогда приглашают меня: «Константин, а теперь сделайте так, чтобы все начали это делать». И здесь начинается работа с мотивацией.

Есть такая русская поговорка: «Человек не будет чего-то делать, пока не поймет, зачем это нужно. А когда поймет, зачем это нужно, ему уже скучно». Мотивация балансирует где-то между двумя этими точками. Я активно пользуюсь и методами коучинга, и психологическими методами, потому что имею образование системного семейного психолога. Очень часто использую психологические инструменты, которые разрабатывались для работы с семейными парами или с большими семьями, и экстраполирую их на процессы командообразования и мотивации. Это шикарно работает. Есть и педагогические инструменты, потому что по своему базовому образованию я учитель. Комплекс всех методов позволяет вычлнить самое главное, что будет мотивировать людей.

УП Споры о том, что мотивирует персонал, наверное, еще долго не закончатся...

— Я опираюсь на теорию мотивации Герцберга. Он разделил все мотивирующие факторы на две категории: гигиенические факторы и истинные мотиваторы. Когда гигиенических факторов нет, это плохо. Когда они уже есть, их усиление не приводит ни к чему хорошему. Человек упал в грязь, весь вымок и несколько

дней не мылся — у него с гигиеной все плохо. Он помылся, принял душ, оделся во все чистое — ему стало хорошо. Он почувствовал разницу и подумал: «Классно, оказывается, кайф, когда я моюсь». Взял и еще три раза подряд помылся и три раза переоделся во все чистое. Но улучшения почему-то уже не почувствовал. Это и есть гигиенический фактор. К таким факторам относится, допустим, комфорт.

Человек может приходить на свое рабочее место в офис, где у него есть шикарное кресло, замечательный монитор. Если его сделать в два раза комфортнее — стол позолоченный, монитор в три раза дороже, с невообразимым количеством пикселей, — то никакого эффекта уже не будет. Если же до этого человек сидел на трехном табурете, без крыши над головой, со стареньким Пентиумом-286, а ему создали хорошие условия, он, конечно, будет мотивирован.

Увеличение комфорта ни к чему не приводит. Точно так же и человеческие отношения. Уважение, социальные контакты мотивируют, только если их до этого не было. Если же человек приходит на работу, где к нему все хорошо относятся, любят, ценят, уважают и вдруг начали говорить добрые слова в два чаще, он не будет от этого больше мотивирован. Может, даже, наоборот, будет чувствовать какой-то дискомфорт. Это чистой воды гигиенический фактор.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





То же самое относится и к деньгам. Многих это ставит в тупик, но деньги тоже гигиенический фактор. Есть такое понятие в народе — жить в золотой клетке. Человек живет в очень хороших условиях, у него много денег, есть комфорт, его все вокруг любят, но он вдруг понимает, что занимается не своим делом. И он рад бы бросить эту работу, или место жительства, или свое окружение, но боится потерять материальные блага — это и называется «находиться в золотой клетке». Вроде бы все классно, но он чувствует себя несвободным. С утра заставляет себя идти на свое рабочее место заниматься, например, продажей металлопроката, а хотел бы иметь пасеку, разводить пчел, качать мед... Но он боится потерять статус, доход — и живет, и потихоньку выгорает в золотой клетке.

П Что же станет в мотивации волшебной палочкой?

— К истинным мотиваторам Герцберг относит все, что связано с перспективой в разных проявлениях. Если человек говорит, что видит картину завтрашнего дня, уверен, что завтра будет лучше, эта перспектива его устраивает — тогда все замечательно. Кстати, на этом радостном предощущении будущего основана любая религия, и это очень сильно мотивирует. Поэтому сейчас можно не обращать внимания на какие-то жизненные трудности, испытания. В Советском Союзе людей мотивировало светлое коммунистическое будущее, и они были гото-

вы затянуть потуже пояса и работать за меньшую плату. То есть недостаток гигиенических факторов компенсировался идеей далекой перспективы. То же самое сохраняется и сейчас.

Если человек видит свою перспективу, допустим, карьерный рост — это его мотивирует. Или понимает, что, работая на этом месте, обеспечивает будущее своим детям, — это тоже мотивирует. Если у человека нет такой перспективы, а руководитель говорит ему: «Ты должен выполнить план, потому что ты работаешь за деньги. Сделаешь — заплачу» — такой подход очень сильно демотивирует. Люди начинают жить в «режиме тетриса»: как будто сверху непрерывно «падают» какие-то проблемы — человек их распахивает, распахивает, распахивает... То же самое будет завтра и послезавтра. И это приводит к тому, что человек теряет мотивацию и понимает, что ничего лучшего в жизни не будет.

П Допустим, у лидера компании есть мотивация, он согласен меняться, но не хочет ходить на тренинги с группой, а просит устроить «что-то отдельное»?

— Очень часто я так и делаю: работаю с руководителем в режиме персональных встреч, индивидуального коучинга. Но на этом все равно нельзя останавливаться.

Многие руководители высказывают опасение, что их присутствие будет стеснять подчиненных и не даст им раскрыть-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ся в процессе занятий. Я отвечаю: «Это моя задача. Я, как профессиональный тренер, сделаю так, чтобы люди раскрылись, причем в безопасной среде».

Реакция руководителя «давайте, я уйду», с моей точки зрения, просто избегание, потому что человек сам не хочет меняться. И этим руководитель не отличается ни от кого другого. Любой взрослый человек меняться не хочет. Я задаю вопрос: «А когда я поработаю с вашими подчиненными, а потом уйду, вы продолжите с ними общаться?» — «Ну конечно, я же их руководитель» — «Тогда вам выгодно остаться и посмотреть, что я с ними делаю. Чтобы, когда я уйду, вы подхватили те начинания, которые я начал в коллехтиве». И это всегда срабатывает.

*Ирина Дерюгина*

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горюнова

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компании взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Тресаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юрина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнению

Валентина Бродява

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Александр Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Любова

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

Если руководитель меня понял, присутствовал на тренинге и все впитал, когда я ухожу, возникает классный эффект: он начинает говорить с подчиненными на одном языке. И многие руководители после этого приходят, жмут мне руку и говорят: «Самое классное, что теперь, когда ко мне приходят люди с какими-то проблемами, я могу сказать им: «Слушай, а помнишь, мы изучали то-то и то-то? Так вот, ты же себя сейчас ведешь так вот!» И мне не надо с ним больше ничего делать, достаточно просто напоминать какие-то моменты, которые мы проходили на тренинге».

УП Вокруг каждого лидера формируется, как вокруг султана, некая каста «поддакивающих», которая угождает ему. Как быть тренеру, если эта каста не хочет, чтобы их лидер менялся?

— Да, такое реально бывает. На своих тренингах я начинаю разбирать личность с точки зрения транзактного анализа. Психология говорит о том, что внутри каждого человека живут три субличности. Это «родитель», «взрослый» и «ребенок». Касту, о которой вы говорите, формирует сам руководитель, который пребывает большей частью в позиции родителя. Он окружает себя такими людьми, в которых больше работает «детская» часть. И он по отношению к ним — некий «папка», и они комплементарно друг другу подходят. Руководитель полагает, что «они без меня ничего не смогут», он за всех ответственный,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



постоянно пребывает внутри себя в этой «родительской» функции и в этой субличности. Людей, которые его окружают, надо мотивировать, как детей: иногда похвалить, иногда поругать, по попе шлепнуть. Руководитель начинает за них думать. А людям, которых он таким образом притягивает, выгодно, что не нужно брать на себя ответственность. Лидер и его окружение находят друг друга в этой жизни, и им становится хорошо.

По такому принципу формируются многие семейные пары. Брутальный мужчина-«родитель» и глупенькая жена, которая любит какие-то безделушки в виде «Мерседеса» за три миллиона — им обоим хорошо. Один — хвалит и наказывает, потому что только он знает, как правильно, и рядом присутствует человек в «детской» позиции, который не пытается бодаться, делить лидерство, находится на подчиненных ролях.

Такой лидер в компании формирует соответствующую касту, хотя может страдать, что «эти лоботрясы без меня ничего не делают». «Лоботрясы» же интуитивно понимают, что, если будут делать все сами, их босс не сможет показать свою «крутизну», проявить себя «истинным лидером».

Но бывают и абсолютно другие ситуации. Иногда руководитель ставит себя на позицию ребенка, и возникает уже другая каста. Начальник приходит, включает в себе внутреннего несчастного ребенка

и говорит: «Ребятюшки мои, не знаю, что и делать, такие проблемы на рынке...» Ближайшее окружение автоматически включает в себе родителя, который начинает этого ребенка спасать: «Ничего, не бойся, начальник. Сейчас мы все придумаем за тебя, все сделаем, мы же сильные и умные». И тоже возникают очень гармоничные взаимоотношения. Эти два случая, которые я описал, очень распространены, причем чаще — первый.

Есть и третий момент, когда люди начинают общаться с позиции «взрослый — взрослый». И тогда такой касты не возникает. Все понимают, что общаются на «взрослом — взрослом» уровне. Руководитель приходит, ставит задачи. При этом имеет в виду, что он не царь, не бог, что в чем-то хорошо разбирается, а в чем-то не очень. Люди понимают его и адекватно оценивают. Абсолютно взрослые отношения предполагают отсутствие каст. Все могут договориться и принять объективное решение.

ИТ С каким лидером компании выживут?

— Сложно сказать, какая компания выживет и какое у кого будущее. Не всегда плох лидер, который включает в себе ребенка. Как известно, дети — очень творческие субличности, а те, у кого работает детская функция, очень творческие люди. Я знаю компании, где руководитель и собственник занимает такую позицию: он главный «креатив-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



щик», творит, живет какой-то своей идеей и выстраивает вокруг себя такой коллектив, который позволяет ему играть в его игрушки. Важно, что он честно отдает себе отчет в том, что он руководитель-творец в «детской» позиции. Он не тиран. Он говорит: «Я это творю, а вы продавайте». Живой пример — «Роллс-Ройс». Два человека — Роллс и Ройс: один из них был инженером, который совершенно не умел ничего продавать, а второй был продавцом. И один другому говорил: «Делай, что умеешь делать, а я буду это продавать». И один стал делать все очень скрупулезно, а второй сделал это преимуществом. Это было очень дорого и очень качественно. Никто из них не стал тираном, просто такое вот комплементарное, по сути, взаимодействие. Очень сложно давать какие-то прогнозы. Все зависит от личностных особенностей руководителя.

УП К какой категории вы отнесли бы компанию Стива Джобса?

— Джобс однозначно был творцом: делал то, что хотел. В нем очень сильно работал этот ребенок. Можно опуститься глубже и провести тренинг на эту

тему. Субличности не работают только в одной какой-то ситуации. Если мы говорим о субличности ребенка, то есть естественный ребенок, послушный ребенок, бунтарь. Стив Джобс был скорее ребенок-бунтарь, мальчик в песочнице, который говорит: «Будем играть в мою игру. Только в мою и ни в какую другую. Кто не со мной, тот пошел отсюда, из песочницы...» Он противопоставлял себя миру и говорил: «Все равно будет по моему». Это тоже детское поведение, хотя снаружи может быть воспринято как депотизм. И Джобс собирал вокруг себя людей, которые принимали его правила игры.

Тема эта обширна, и я давно пришел к такому выводу, что сложно, наверное, сказать, как правильно, а как неправильно. Когда меня просят провести тренинг, у меня нет какой-то заранее заготовленной программы. Я говорю: «Давайте поговорим, и я проведу тренинг таким образом, что буду включать головы людей, которые будут друг с другом договариваться, и очень важно, чтобы лидер был рядом. Чтобы выдерживал ту самую линию, куда надо вести всю компанию».

**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**



Ирина Деревицкая

Вознаграждение руководителя или ограбление организации?

Татьяна Горошко

Замена директора в период нетрудоспособности — споры по полномочиям

Светлана Сергеева

Попытки компаний взыскать ущерб с работников за испорченное оборудование

Илья Гусаров

Взыскание задолженности по заработным платам и премиям. Споры в судах

Ольга Юркина

Отпуск по беременности и родам — что делать с правом, которым работник не хочет воспользоваться

Светлана Сергеева

Ветераны. Споры по увольнениям

Валентина Бреднева

Переезд офиса в другой город. Проблемы с увольнением и «переселением» персонала

Алексей Киселев

Не выполнил план — получи взыскание

Елена Бобровская

Ответственность работника за отказ от участия в корпоративных мероприятиях

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы
по каталогу «Роспечать»:
72034, 71851, 80933



Подписные индексы
по каталогу
«Почта России»:
99723, 99591

№ 4 2016



Дарья Горякина



Мария Воронова



Анастасия Подорожная



Ирина Дегтева



Анна Шишкина



Андрей Курч



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Декабрь 2016

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Дмитрий Никитин

Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей



Дмитрий Никитин

Татьяна Горошко

Споры за площадь: что считать жилым помещением?



Татьяна Горошко

Надежда Швырева

Как сделать служебную квартиру собственной



Валентина Горланова

Валентина Горланова

Аварии в жилых домах



Денис Шашкин

Денис Шашкин

Арест недвижимого имущества

Наталья Пластинина

Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья



Наталья Пластинина

Манипуляции на 1 млрд долларов такие же, как и на рубль?

Вы бы выпили отравленный кофе, приготовленный вашей женой?

Черчилль сказал одной даме, что выпил бы, если бы его женой была она.

Это манипуляции? Возможно...
Как и все в этой жизни...



Кирилл Гуленков

«Топ-кадр»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Итак, определим, что есть переговоры.

Переговоры — это общение между людьми с определенной целью.

Обе стороны имеют некую цель в этом общении. Очень часто путают. У нас существует два вида тренингов. В России два вида обучения коммуникациям. Это тренинг по продажам и тренинг по переговорам. На самом деле наши коллеги за

хотя бы минимальные полномочия для изменения первичных условий. Они ведут переговоры. И, соответственно, для и sales и negotiations, как и для остальных навыков, существует три основные степени развития обучения: Basic, Advance, Master. В принципе, первый — начальный, второй — продвинутый, третий — уже мастер. Почему я про это говорю? Потому, что это очень четкая классификация того, каким образом строится деловое общение и как оно различается. Деловое

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ — ЭТО ОБЩЕНИЕ С ЦЕЛЬЮ

рубежом давно уже разработали методику. Они разделили все деловое общение в бизнесе на две части. Первый вариант делового общения — то, что они называют sales, или по-русски «продажи». Это ситуация, когда сторона, которая что-либо предлагает, не может принять первоначальных условий, не имеет полномочий. А negotiation — это ситуация, когда у той стороны, которая что-либо предлагает, есть возможность давать какие-то скидки, менять первоначальные условия хотя бы немного. Ну и, соответственно, третье — два вида сотрудников, которые занимаются этим общением. Sales — продавцы, они же субординаты, не имеющие полномочий что-либо менять в первичных условиях, имеющие возможность только агитировать на покупку. И менеджеры, те, которые имеют

общение — это общение с целью. Соответственно, есть ситуация, когда я не могу менять первоначальных условий, и есть ситуация, когда я могу их менять. Это главное различие. Следующий очень важный момент, который является основным. В деловом общении существует два основных направления: эмоциональное воздействие на другого человека и рациональное воздействие. Соответственно, есть ряд людей, которым очень тяжело дается эмоциональное воздействие, и они стараются в силу того, что не умеют по-другому, воздействовать только рационально. Это однобокий подход. И, кстати, большинство людей именно такие. У них недостаточно навыков, связанных с симпатией, созданием обоюдной симпатии между двумя общающимися сторонами, и эмоциональную сторону они не





задействуют или задействуют себе во вред. Соответственно, есть люди, которые действуют более эмоционально, но часто забывают про рациональную составляющую. Их обычно называют путанными людьми, сумбурными и т.д. С ними тоже достаточно сложно общаться. И основные навыки продаж и переговоров — это навыки как эмоционального воздействия, так и рационального воздействия для достижения нужного результата. Проще всего это показать через матрицу. Матрица — это два разнонаправленных вектора, т.е. под 90° — тупой угол. Между векторами появляется 4 поля. Т.е. один вектор, например, который идет вверх — это эмоциональное воздействие. Тот, который идет вправо — рациональный. Низкое рациональное и низкое эмоциональное воздействие — это сервисная беседа. Сервисная беседа во всем мире строится по стандартам. Это работа, которую поручают не менеджеру, а субординату, который ничего не может менять, но которого загружают фразами, согласно правилам нашей компании, согласно регламенту, который существует в нашей организации и т.д. То есть это сервисная беседа, где ни рационально, ни эмоционально человек не воздействует на другого, но при этом достигает чисто информационного поля через отсылку на некие существующие документы или каких-то других лиц.

Это не переговоры, не продажи, это сервисное общение. И все сервисы в мире построены именно таким образом.

Кстати, маленькое отступление. В России, к сожалению, термин «клиентоориентированность» в большинстве случаев понимают неверно. Клиентоориентированность — это не угождение клиенту, а извлечение дополнительной прибыли за счет привлечения новых клиентов и удержания старых.

Что такое манипуляции?

— Манипуляция — это воздействие на эмоции с прогнозируемой реакцией другой стороны. Т.е., если я делаю человеку комплимент, и он рационально соглашается на мое предложение, это манипуляция. Манипуляция бывает осознанной и неосознанной. Все мы манипулируем. Другой вопрос в том, что не всегда это у нас получается хорошо, потому что не всегда мы подбираем правильный тип манипуляции под определенного человека. Чтобы проще было объяснить, манипуляции бывают эмоциональными и рациональными. Если передо мной человек, который живет эмоциями, на него проще всего воздействовать через манипуляции рациональные, через логические аргументы. В силу того, что в какой-то момент ему становится неудобно спорить, не соглашаться с человеком, который выстраивает все очень логично, возникает желание согласиться с его мнением, потому что кажется все логичным, а его эмоциональные доводы не срабатывают. Есть люди, которые мыслят рационально, логически. И, соответственно, на них сильнее воздей-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ствуют эмоциональные манипуляции в силу того, что они начинают эти эмоции транслировать в рациональные вещи. В итоге мы получаем следующую картину. Что такое манипуляции? Это обмен воздуха на реальные послабления с другой стороны. Самый простой пример. Дома у меня сломался кран, а мне нужно идти на работу. Я хочу позвонить в РЭО, чтобы сантехник пришел, починил. Я настраиваюсь на этот разговор в течение 30-40 секунд, потому что у меня есть цель и

акция, передо мной человек более эмоционального склада, то я воздействую рационально. Опять же, здесь может быть позитивная рациональная составляющая, когда я по полочкам раскладываю, что он получит в результате помощи мне, может быть отрицательная — как он получит за то, что мне не поможет. Я хочу показать, что манипуляция — это инструмент. В ней нет отрицательных каких-то этических или положительных моментов. Это инструмент, который используют все.

МАНИПУЛЯЦИИ ВЕЗДЕ ОДИНАКОВЫ. НЕ ВАЖНО, МАНИПУЛИРУЕТ 5-ЛЕТНИЙ РЕБЕНОК СВОЕЙ МАМОЙ ИЛИ ПРЕМЬЕР-МИНИСТР ПРЕЗИДЕНТОМ СТРАНЫ

цель для меня важна. Поэтому я трачу время и силы на подготовку. Осуществляю звонок. И получаю информацию, например, плохой для меня вариант, что сантехник сейчас занят и может прийти только к вечеру, что меня не устраивает. По тому, как ведет себя человек с другой стороны, а там есть очень четкие индикаторы, я должен быстро понять, какой тип манипуляции пройдет более эффективно: рациональный или эмоциональный. И если проходит эмоциональный, у меня есть возможность сделать комплимент и упрощить человека, чтобы каким-то образом вопрос был решен. Либо отрицательные эмоции — надавить, испугать человека и таким образом получить то, что мне нужно. Если же там другая ситу-

Пользованием этим инструментом может научиться каждый. Кто-то, естественно, в силу способностей, на высшем уровне, кто-то, к сожалению, просто на хорошем. Тем не менее научиться может каждый. Просто надо понимать, что манипуляции бывают двух основных типов: эмоциональные и рациональные. И на эмоционального человека использовать эмоциональные манипуляции нельзя ни в коем случае. Они не пройдут. Для того чтобы достичь своей цели в переговорах, можно использовать манипуляции. Тем более что их используют все. Просто большинство не умеют. А на рационального человека надо использовать эмоциональные. Как я сказал, и те и другие бывают со знаком «минус» и «плюс». Тут уже давить

или упрашивать. Очень часто говорят, что есть ЖП. Это жесткие переговоры, когда идут манипуляции с обеих сторон, причем со знаком «минус». Обе стороны давят друг на друга, никто не пытается смягчить ситуацию. Жесткость только мнимая. Мне много раз в жизни пришлось проводить переговоры с экспатами, представителями европейских школ переговоров, людьми, которые много учились тому, как это делать. Они не ис-

миллиард долларов. Суть от этого не меняется никак.

Ваш совет поставщикам, как противостоять манипуляциям торговых сетей.

— То, что делают торговые сети, это не манипуляции, это их стратегии, их стратегическая позиция — мол, мы предлагаем следующие условия. И естественно, торговый представитель какой-либо

В ОДНОМ СЛУЧАЕ БУДЕТ КОНФЕТКА, В ДРУГОМ — МИЛЛИАРД ДОЛЛАРОВ

поведут систему давления, если другая сторона ее исповедует. Здесь всегда зеркало. Если на вас давят, нужно быть внешне мягким. Если к вам проявляют внешнюю мягкость, нужно немного давить.

И тогда мы достигаем нужного результата.

Манипуляции на высоком уровне и манипуляции со стороны кандидата — это можно обобщить?

— Манипуляции везде одинаковы. Не важно, манипулирует 5-летний ребенок своей мамой или премьер-министр президентом страны. Они будут совершенно одинаковы. Их очень мало по видам. Просто слова могут быть разные. В одном случае будет конфетка, в другом —

компания ничего изменить не может. Потому что он общается не с менеджером, а субординатом, категорийным менеджером, менеджером по закупкам, который ничего не может менять.

Региональные, даже федеральные компании — вот там манипуляции, безусловно, возможны, потому что другая сторона может менять первичные условия. Я приводить пример не могу по объективным причинам. Это наш клиент. Суть могу рассказать. Есть достаточно интересный аппарат, служащий неким медицинским целям. Аппарат недорогой, в районе 2000 рублей. Медицинские цели он преследует сугубо практические — у всех есть такие проблемы со здоровьем, которые можно с помощью этого аппарата продиагностировать — есть они на данный момент или нет. И возникла идея у данной компании

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



не только через аптечную сеть этот аппарат продавать, поскольку он рекомендован врачами для каждого, выставлять его и в продовольственных торговых сетях. Идея понятна — расширить каналы сбыта. Естественно, сети в этом не заинтересованы, они очень корректно, но в то же время очень жестко показали, что этим товаром заниматься не хотят. Для них это копейки, а головной боли много. Прибыли нет, а проблемы есть. Зачем? Они не хотят. И была у нас стратегическая сессия, каким образом работать с сетями. Совместными усилиями я дал идею, что для того, чтобы воздействовать на другую сторону, нужно провести манипуляцию, показав другую ценность. Что ценность не в том, что они получают прибыль, а в чем-то другом. Тогда можно продвинуть и данный аппарат. Ну и, соответственно, поскольку уникальным свойством данного аппарата является полностью российское производство, то был сделан упор на патриотизм. На то, что этот аппарат зарубежного производства в аптечной сети стоит порядка 8000 рублей (розничная), российский стоит 2000 рублей. Дайте зеленый свет отечественному производителю. Через это определенное количество людей, принимающих решение в сетях, согласились взять на себя такую миссию из неких патриотических побуждений. Это чистой воды манипуляция. Манипуляции могут быть на чем угодно. На любых чувствах, любых инстинктах и т.д.

Другой классический пример уже немало из политики. Уинстон Черчилль

был известен как очень остроумный. И есть исторический анекдот. Никто не знает, правда это или нет. Но факт остается фактом. Как-то Черчилль на одном из приемов танцевал с пожилой дамой. Поскольку он постоянно наступал ей на ноги, дама сказала, что если бы он был ее мужем, она обязательно отравила бы его утренний кофе. Это была такая классическая манипуляция, построенная по принципу того, что завтра об этом напишут в газетах, потому что другой человек, как бы он не ответил, оказывается в сложной ситуации. Черчилль был человеком остроумным, и обратите внимание — он в той же эмоциональной тональности выкинул рациональные составляющие и дал ответ: «Если бы я был вашим мужем, я бы обязательно выпил этот кофе». Безусловно, это анекдот, но дело не в этом. Я просто показываю классику манипуляций в том отношении, что манипуляция — это система, которая ставит человека в тупик. Это действие, с одной стороны, которое ставит сторону в тупик и позволяет в запудренные мозги закинуть идею, на которую человек соглашается. Т.е. обменять что-то несущественное или пустое на что-то более существенное. Вот основы манипуляции. Главное для правильного проведения манипуляции и достижения своей цели в общении, это выбрать верный тип манипуляции. Эмоциональный или рациональный. Чтобы было понятно, есть известный автор Дейл Карнеги. В 90-е годы его книжками были завалены все книжные магазины России. Соответственно, Карнеги чисто



эмоциональный манипулятор. Все его эпизоды, вся книга состоит из маленьких рассказиков, как кто-то достиг своей цели в переговорах за счет какого-либо приема. Все эти приемы — это воздействие на эмоции. Классика. Некий человек, производивший вагоны для сыпучих грузов, которые ссыпались снизу — открывались люки, и они ссыпались, имел очень сильного конкурента по фамилии Пульман, производившего аналогичные вагоны. И ему очень хотелось стать монополистом рынка и купить конкурента. Поскольку тот никогда бы не согласился на продажу своего прибыльного производства, он использовал эмоциональную манипуляцию. Это все описывает Карнеги. Он пришел к нему и сказал: «Я восторгаюсь вашим инженерным гением, как вы смогли создать такой великолепный аппарат, который лучше нашего, система более простая, дешевая, удобная в эксплуатации, поэтому я очень хотел бы, чтобы эти вагоны всегда назывались Пульмановскими. А для этого, конечно, нужно монополизировать рынок, и я предлагаю объединить наши компании». Человек услышал то, что хотел услышать. Что он гений и что эти вагоны всегда будут называться Пульмановскими. Это эмоциональные манипуляции.

Вывод: давайте достигнем соглашения, которое выгодно всем. Это рациональная манипуляция. Синайский полуостров возвращается Египту, но там запрещено размещать ракеты. Все довольны и счастливы. Весь вопрос заклю-

чается в том, что в жизни у меня есть всего несколько секунд в общении для того, чтобы понять, кто передо мной, если я не знаю человека, и подобрать нужный тип манипуляции. Потому что если я подберу неправильный и буду воздействовать рациональным на рационального или эмоциональным на эмоционального, то, скорее всего, эта манипуляция не пройдет.

И Какие приемы использует компания, манипулируя кандидатами?

— То, что вы перечисляете, это классические рациональные манипуляции. Все знают фразу, которую в американском суде произносит человек, кладя руку на Библию: «Клянусь говорить правду, только правду и ничего, кроме правды». Это неверный перевод. Правильный перевод: «Клянусь говорить правду, только правду и всю правду». Т.е. говорить все, что я знаю, не скрывая ничего. Классическая рациональная манипуляция построена по принципу того, что я описываю только плюсы, забывая про минусы. Дальше, соответственно, для того, чтобы кандидату эту манипуляцию преодолеть, необходимо иметь список вопросов, которые он задаст. Чтобы понять, что осталось в тени. И настоять на том, чтобы получить ответы. Второй тип манипуляции — уже чисто эмоциональный: «Сами узнаете, вы все увидите, зачем я вам буду рассказывать, и так все хорошо, а тут будет замечательно. Все же работают и т.д.» Тогда человеку подменяют настойчивость и желание довести все до конца эмоциональ-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

ным воздействием, расположением к нему того, кто с ним беседует. Приятная женщина HR, как правило, говорит о том, «что вы все сами увидите, все сами узнаете, я же не специалист в этой области, я специалист в HR, у нас работают хорошие люди», создавая у человека позитивный образ и уходя от ответа. Т.е. с позитивными эмоциями снимается мысль о том, что нужно до конца все узнать. Поэтому и кандидатам, и HR, которые проводят интервью, для того, чтобы избежать этих манипуляций, противостоять им, необходимо иметь список вопросов, которые по мере продвижения интервью, оглашаются. Рядом с ними ставятся пометки и галочки чтобы было понятно, что все вопросы озвучены.

УП Не всегда сотрудники знают правду.

— Я с вами абсолютно согласен. Действительно, очень часто, особенно в крупных компаниях, интервью проводят специалисты, которые вообще не понимают суть работы подразделения. Но для этого у кандидата должна быть заготовка. В принципе, он имеет право попросить задать вопросы людям, которые работают в этом подразделении. Если он хочет работать бухгалтером, сходить в бухгалтерию, поспрашивать. Это обычная практика. Если вы не знаете, скажите мне, кто знает. Если вы не принимаете такое решение, то подскажите мне, кто принимает. Что разговаривать с человеком, который не знает или не принимает решений.

УП По каким признакам кандидат может догадаться, что им манипулируют?

— Когда начинают уходить от ответа, когда начинают слишком мягко разговаривать или начинают запугивать тем, что сейчас на рынке все плохо, устроиться некуда, хорошо, что у нас вакансии есть и т.д. Когда происходит усиление негативных или позитивных элементов, которые существуют в мире или компании.

УП Каковы признаки манипуляции?

— Тот план беседы, который вы себе наметили, он не осуществляется. Нужно иметь четкий план беседы.

УП Когда не получается по плану, нужно разворачиваться и уходить?

— Нет. Уходить не надо. Это немного другая тема. Это не манипуляции, это подготовка к переговорам и допустимые уступки, на которые я могу пойти. Сколько я могу инвестировать в эти переговоры, чтобы все получилось.

УП Существуют ли некие лампочки в собеседовании?

— Три основных индикатора. Первый — все идет не по плану; второй — у вас возникает непреодолимое желание согласиться, вы уже эмоционально согласились, но спорите для проформы; третье — вы эмоционально проигрываете собеседнику. Либо он вам очень симпатичен, а хорошему человеку тяжело от-

казывать, либо он настолько сильно на вас давит, что внутренне вы готовы с ним согласиться, чтобы не продолжать это неприятное чувство. Либо высокий эмоциональный дискомфорт, либо высокий эмоциональный комфорт. В любом случае на переговорах не должно быть к

либо испытываю симпатию — опытный манипулятор может получить все что угодно.

Почему компания не любит конкретных вопросов?

НА ПЕРЕГОВОРАХ НЕ ДОЛЖНО БЫТЬ К ЧЕЛОВЕКУ НИ ПОЗИТИВНЫХ, НИ НЕГАТИВНЫХ ЧУВСТВ

человеку ни позитивных, ни негативных чувств. Человек должен от этого отходить. Если я этого не сделаю, с помощью этих чувств — либо, что я его боюсь,

— Потому что это не компания, а человек, с которым вы ведете переговоры. Человек не хочет утруждать себя чем-либо. А такое действие — что-то принять, кому-то показать энергетически и временно несет затраты, человек не хочет этим заниматься.

Как правильно вести переговоры о зарплате?

— Переговоры о деньгах в принципе, в том числе о зарплате, должны строиться всегда по одному главному принципу, что существует баланс между качеством и ценой. Само по себе качество и сама по себе цена ничего не значат. Я равно легко могу доказать, что «Запорожец» лучше «Мерседеса» или что «Мерседес» дешевле «Запорожца». Без проблем. Дело в классической манипуляции, когда сравнивают квадратное с зеленым. Потому что вопрос о деньгах всегда соотносится с качеством продук-



<p>Основания для перерасчета размера платы за отдельные виды коммунальных услуг по случаю временного отсутствия потребителей</p> <p><i>Татьяна Горюнова</i></p> <p>Споры за площадь: что считать жилым помещением?</p> <p><i>Наталья Шибирева</i></p> <p>Как сделать служебную квартиру собственной</p> <p><i>Валентина Лорсанова</i></p> <p>Аварии в жилых домах</p> <p><i>Денис Шапкин</i></p> <p>Арест недвижимого имущества</p> <p><i>Наталья Пластинина</i></p> <p>Верховный Суд РФ уточнил правила наследования жилья</p>	 <p>Денис Шапкин</p>  <p>Наталья Шибирева</p>  <p>Валентин Лорсанов</p>  <p>Денис Шапкин</p>  <p>Наталья Пластинина</p>
---	--

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ции, услуг, работ, сотрудниками, места, рядом компонентов. Все стоит определенных денег. Переговоры о зарплате всегда должны вестись с одной позиции. Кандидат должен иметь четкое представление о том, какое денежное

в ту или иную сторону заработная плата. Т.е. это коррелирующие друг друга моменты. И здесь безбрежно будет со стороны компании для манипуляции. Равно, как и кандидат может говорить о своих преимуществах как сотрудника,

ОЧЕНЬ ЧАСТО ПЕРЕГОВОРЫ ОТ КОМПАНИИ ВЕДУТСЯ ЛЮДЬМИ, КОТОРЫЕ НЕ УПОЛНОМОЧЕНЫ МЕНЯТЬ КАКИЕ-ЛИБО УСЛОВИЯ. И ЭТО НЕ ПЕРЕГОВОРЫ. ЭТО СЕРВИСНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

вознаграждение за такую работу в таких условиях он хотел бы получать. Если меняются условия работы или напряжение, которое он испытывает, меняется

соответственно, манипулируя компанией, получая лучшие условия. Но, опять же, с одной стороны, это все регулируется рынком, а с другой, регулируется тем обстоятельством, что очень часто переговоры от компании ведутся людьми, которые не уполномочены менять какие-либо условия. И это не переговоры. Это сервисное обслуживание. И манипуляции бесполезны.



УП Как должна компания отвечать?

— Компания и сотрудник играют в игру, которая в Европе уже давно сыграна, лет сто назад, а в России в нее продолжают играть. Вроде как о деньгах говорить неудобно, все пытаются уйти от корректной суммы. Это неправильно, должно быть четкое показание критериев. Например, я прихожу устраиваться в компанию X на должность руководителя отдела, и мне задают вопрос, какая бы зарплата меня



устроила. Мой ответ, и я считаю его абсолютно правильным в данной ситуации: «Меня устроит зарплата в 80 тыс. рублей при том наборе заданий, которые я выполнял на предыдущем месте работы. Если их будет меньше, я согласен на меньшее, но не меньше 60 тыс. рублей, если их будет больше, то я согласен на них, но зарплата выше на 20%». Сравниваются вещи, которыми можно оперировать.

ИТ А как на самом деле идут переговоры?

— Речь идет о том, что это альпинизм. Замена одной правды другой. Человек не говорит, что я пойду помочусь, он говорит: «Я отойду в туалет, или мне надо помыть руки». Здесь то же самое. Он боится назвать цифру и отвечает вопросом на вопрос.

**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**





Джефф Сандерс

Доброе утро каждый день: Как рано вставать и все успевать

Глава 1 (Продолжение. Начало в номере 46)

А лучше всего то, что, как следует поработав утром, я обычно могу расслабиться до конца дня. Это возможно, потому что, «побеждая день до завтрака», мы идем на определенные жертвы ради благ, которые будут доступны позже. Другими словами, если с утра хорошо (и с умом) поработать несколько часов над самыми важными задачами, то можно освободить себе время и голову, а также сократить стресс на остаток дня.

За несколько часов вы можете полностью переделать все дела, а потом пожинать плоды своих усилий, свободно выбирая, как пройдет его оставшаяся часть.

Если помнить об этом, утренняя победа без труда станет для вас нормой. И для нее хватит продуманного плана, причины просыпаться раньше остальных и по-настоящему важной цели. Все это позволит вам с легкостью сделать утренний распорядок самой мощной движущей силой в вашей жизни.

Вы можете использовать несколько драгоценных часов настолько продук-

тивно, что главные цели перестанут быть фантазиями, отложенными на неопределенное время. Напротив, они станут Квартальными задачами (с. 73), и впечатляющий ежедневный прогресс в работе над ними станет для вас естественным.

Вот чего я хочу для вас — и знаю, что это возможно.

ЧЕТЫРЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Я хочу, чтобы, читая эту книгу, вы взяли на себя четыре обязательства. Эти обязательства заложат основу для вашего собственного чуда раннего утра.

1. У меня будет продуманный письменный план на каждый день.
2. Я буду последовательно развивать здоровые привычки, чтобы добиться оптимального уровня энергии и энтузиазма.
3. Я определю краткосрочные задачи, которые помогут мне добиться главных целей в своей жизни.
4. Я буду контролировать свой про-

гресс, вносить необходимые коррективы и отчитываться о происходящем.

Я знаю, что все это выглядит непросто. И действительно, четвертый пункт — скорее три в одном. Однако, как вы увидите в следующих главах, эти обязательства вскоре превратятся в привычки. И со временем вы сможете убедиться, что идеи станут вашей реальностью.

В долгосрочной перспективе успех зависит от хорошо подобранных и последовательных ежедневных действий. Дав эти четыре обязательства, вы начинаете улучшать сегодняшний день, а это, несомненно, приведет к завтрашнему успеху.

КАК ЧИТАТЬ ЭТУ КНИГУ

Я с жадностью глотаю книги и выделяю маркером все, что кажется мне важным, вдоль и поперек. Эта книга создана именно для такого чтения. Я хотел бы, чтобы вы мысленно разделили ее на части. Достаньте любимый маркер, обычную ручку или «умную ручку» для работы с гаджетами и приступайте!

В идеале в процессе чтения стоит составлять и обновлять список будущих действий, чтобы не забыть о прекрасных идеях, которые придут вам в голову. Я оставил место для списка в конце книги (с. 185), но вы можете делать заметки в любой удобной форме.

Еще в конце каждой главы я предлагаю конкретные шаги, выполнение которых будет очень полезно.

НЕБОЛЬШОЕ ЗАМЕЧАНИЕ ОБ ОЖИДАНИЯХ И ИННОВАЦИЯХ

Прежде всего, я написал эту книгу, чтобы она давала результаты, и суперинновации здесь не предусмотрены. Многие люди приступают к чтению, ожидая, что их сразу навалит откровениями, высеченными на каменных скрижалях. Уроки, стратегии и идеи, представленные здесь, нельзя назвать новыми в этом смысле (может быть, в следующей книге?).

Здесь я хочу поделиться набором методов, которые будут работать в обычной жизни. Эти идеи были воплощены на практике, проверены, подкорректированы и оптимизированы. Если вы ищете простую пошаговую систему, которая поможет взять хаос в вашей жизни под контроль, эта книга для вас. Если вы хотите быть продуктивнее, здоровее и счастливее, эта книга для вас.

Если вы хотите просыпаться рано и побеждать свой день до завтрака, то эта книга определено для вас.

Закончив работу над ней, я понял: у читателей может сложиться впечатление, что я встаю рано каждое утро, не делаю никаких ошибок и, словно супергерой, выжимаю максимум из любой свободной минуты. Увы, я просто обычный человек, который любит списки. Да, мне определено нравится рано вставать и доводить дела до конца. Однако я не совершенен (моя жена это подтвердит) и ни в коем случае не хочу, чтобы вы сочли, что со-

вершенство — и есть наша цель.

Путь к продуктивности — это бесконечное путешествие, во время которого надо каждое утро просыпаться и вновь принимать решение, что наступивший день важен для вас. Долгосрочный успех с книгой «Доброе утро каждый день» зависит от ежедневного выбора. Нужно снова и снова подтверждать свои главные цели и воспринимать каждый рассвет как возможность начать заново.

Но здорово, что ошибки, проблемы или промахи из прошлого вовсе не должны следовать за вами в завтрашнее утро. Когда в пять часов прокричит петух, вы сможете выбрать совершенно новое направление в жизни. Уверен, это вам понравится!

Как вы вскоре увидите, я люблю сжимать масштабные списки до коротких. Вот резюме всего содержания этой книги, разложенное на три простых шага. Если вы почувствуете, что начали паниковать, перегружены или не можете сконцентрироваться, вернитесь к этим трем шагам.

1. Планируйте: составляйте целенаправленный план до начала каждого дня.

2. Выполняйте: добивайтесь осязаемого прогресса на пути к главным целям, посвящая им специально выделенные блоки времени.

3. Контролируйте: каждую неделю подводите итоги всего сделанного и думайте, что будете делать дальше.

Планируйте, выполняйте и подводите итоги. Вот и все.

Мне уже не терпится получить от вас

историю о том, как вашу жизнь изменило чудо раннего утра!

СЛОМАЙТЕ КНОПКУ

«ДРЕМАТЬ»

Ловушки, ошибки и проблемы

Поспите завтра подольше.

В каждой главе есть раздел «Сломайте кнопку “Дремасть”», где я описываю распространенные ловушки, ошибки и проблемы, которые вам придется обходить. В нем вы найдете несложные рекомендации, как не сойти с пути и избежать препятствий, уже повстречавшихся мне и другим людям.

Для начала разрешите мне дать вам самый важный совет: завтра не просыпайтесь в пять утра!

Не делайте этого.

Я знаю, что вам уже хочется, и знаю, как это соблазнительно, но пока стоит подождать.

Более того, если вы не привыкли рано вставать, то, проснувшись завтра в пять утра, вы, вероятно, возненавидите меня и никогда не дочитаете эту книгу.

Давайте поступим так, чтобы мы оба остались довольны. Пожалуйста, утром оставайтесь в кровати подольше и насладитесь сном во всем его великолепии, пока у вас есть такая возможность... (Слышите зловещую музыку на заднем плане?)

Ну ладно, не так все драматично. Если серьезно, ниже я предложу вам очень

конкретный пошаговый план, с помощью которого вы сможете вставать рано, не обрекая себя на страдания, которые, возможно, предвидите.

Кроме того, я дам план для мазохистов, которые любят начинать с места в карьер и готовы к серьезным переменам.

В любом случае завтра у вас свободный день. Воспользуйтесь этим по максимуму.

РЕЗЮМЕ. КАК ПОБЕДИТЬ СВОЙ ДЕНЬ ЕЩЕ ДО ЗАВТРАКА

1. Чудо раннего утра — это победа над вашим днем еще до завтрака, которую вы одержите, радостно вскакивая с кровати ранним утром, чтобы добиться значительного прогресса на пути к главным целям вашей жизни.

2. Ранние подъемы обладают массой чудесных преимуществ — от повышенной продуктивности до умиротворенности, которую можно ощутить, пока никто еще не проснулся.

3. Чтобы создать собственное чудо раннего утра, не обязательно вставать в пять! Можно выбрать любое время, когда вам будет удобно проснуться, и одержать победу над наступившим днем.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ К ГЛАВЕ 1

1. Запишите четыре обязательства и

разместите их так, чтобы они каждый день были у вас перед глазами:

- У меня будет продуманный письменный план на каждый день.
- Я буду последовательно развивать здоровые привычки, чтобы добиться оптимального уровня энергии и энтузиазма.
- Я определю краткосрочные задачи, которые помогут мне добиться главных целей в своей жизни.
- Я буду контролировать свой прогресс, вносить необходимые коррективы и отчитываться о происходящем.

2. Возьмите маркер и ручку — и приступайте!

Глава 2

НА ПУТИ К ВЕЛИЧИЮ

Готовность делать то, что подействует

Я бы больше любил утро, если бы оно начиналось попозже

Гарфилд¹

Как и у многих студентов-«сов», у меня тоже было время, когда я бодрствовал в пять утра, только если продолжалось веселье, начатое прошлым вечером.

¹ Гарфилд — саркастичный кот, персонаж одноименной серии комиксов американского художника Джима Дэвиса, мультсериала и отдельных мультфильмов. (Прим. пер.)

Даже закончив учебу и начав работать полный день, я все равно вставал рано, только если не было другой возможности.

Я совершенно не любил раннее утро и не получал удовольствия от рассветов. Более того, я планировал свое время так, чтобы утро было как можно короче.

Если мне надо было выйти на работу в семь утра, я просыпался не раньше половины седьмого. Все эти полчаса я метался по дому, как при пожаре — запихивал еду в рот, одновременно одеваясь, и причесывался, выбегая из дверей.

С позиции меня нынешнего это было безумие — абсолютное безумие.

Но почему я столько времени позволял себе так жить? Почему я упускал возможность просыпаться с целью и планом, а не только ради выживания?

В той точке, где я был, сегодня находятся многие люди. Их день начинается с безумия. Для них просыпаться в устроенном ими же хаосе — обычное дело.

На другом конце спектра находятся те, кто просыпается, не имея ни плана, ни энергии. По утрам они занимаются всякими пустяками, проверяют Facebook и просто теряют час за часом. Ничего таким образом не добившись, они приезжают на работу почти без желания действовать.

Я знаю, что такие люди существуют, потому что были времена, когда я сам принадлежал к их числу. Попасть в эту ловушку и каждый день просыпаться без чувства цели, смысла и направления очень легко.

Крайне досадно наблюдать, сколько потенциала пропадает впустую во мне и других, ведь эту проблему можно решить с помощью простых стратегий. Если ваше утро представляет собой безумную битву или просто потерю нескольких часов, значит, что-то идет не так.

Можно поступать лучше — гораздо лучше.

КОМФОРТ КАК ВРАГ ВЕЛИКИХ ЦЕЛЕЙ

Представляя свою идеальную жизнь, я обычно использую для ее описания одни и те же слова: амбиции, успех, процветание и величие.

Может быть, меня зомбировали сотни книг по личностному росту, которые я прочел за многие годы, а может, за этим кроется нечто глубокое.

Я долго и активно искал способ закрыть брешь между моим потенциалом и текущей ситуацией, пытаюсь достичь великих целей.

Будучи фанатом личностного роста, я обнаружил, что величие, как и успех, — благородная цель, к которой достойно стремиться.

С годами мне стало ясно, что простые повседневные привычки (например, ранний подъем или пробежка) — это основа, которая позволяет добиться великих целей. Проблема в том, что далеко не во всякий день я активно стараюсь к ним приблизиться. Вместо этого я ищу

поблизости самое удобное место, где можно отдохнуть. Комфорт вызывает привыкание. Его легко получить, и он окружает нас повсюду. Все, что нам продают и предлагают, все, чем нас заманивают, — это инструменты, гаджеты и приамбасы, которые должны сделать нашу жизнь легче.

Этого ли вы хотите?

Вы правда мечтаете, чтобы ваша жизнь была легче и комфортнее? Или хотите сделать ее более осмысленной и достичь настоящего величия?

Для личных целей я определяю величие как активное движение к реализации потенциала. Это не окончательное положение и не итоговая цель. Это процесс, непрерывное сражение, ежедневный бой.

Чтобы достичь величия, надо каждый день без исключения становиться самой лучшей и продвинутой версией себя. И важно здесь не как вас воспринимают другие, но как вы решаете проживать свою жизнь каждым утром на рассвете и как воплощаете это решение в течение всего дня.

Эрл Найтингейл, который положил начало современному движению личностного роста, определял успех как «прогресс в воплощении достойного идеала». Другими словами, если вы активно и последовательно работаете над вдохновляющими и непростыми целями, которые помогают реализовать ваш потенциал, то вы успешны, а значит, в вашей жизни есть величие.

В одном из эпизодов моего подка-

ста я позаимствовал блестящую мысль у Даррена Харди, издателя журнала SUCCESS, и рассказал, что способность сосредоточиться, возможно, является самым важным навыком в XXI в. Также я объяснил, почему отвлекающие факторы сильнее всего мешают развитию этого навыка.

В современном мире комфорт порой бывает самым главным отвлекающим фактором и врагом, который не даст добиться величия. Он, как ничто другое, заставляет сдаться, ослабить хватку или просто потерять концентрацию.

Естественные желания вашего мозга — это комфорт, традиции и постоянство, поэтому привычки могут стать автоматическими и приобрести такую силу. Чтобы преодолеть естественные тенденции и научиться избегать комфорта, нужно хорошо поработать. Комфорт не способствует росту, а, напротив, активно противодействует ему.

Есть жареную пищу, пить алкоголь, брать кредиты, не ложиться спать допоздна, смотреть телевизор и избегать общения, когда мы чувствуем себя неловко, — все это примеры естественного стремления выбрать легкую дорогу вместо верной.

У вас есть выбор. Альтернатива для этих примеров не так соблазнительна, и поэтому они настолько не привлекательны в краткосрочной перспективе, но могут привести к выдающимся результатам в течение нашей жизни.

- Можно заказать салат вместо жирного и жареного.

- Можно выбрать воду вместо алкоголя.

- Можно копить на будущее, а не брать деньги в займы.

- Можно ложиться рано, а не бодрствовать допоздна.

- Можно не уклоняться от разговора, а вступить в интересный диалог.

Да, альтернативы нашим естественным склонностям не так обольстительны. Они не так удобны и требуют чуть больше усилий.

Однако эти простые ежедневные изменения и приводят к монументальным сдвигам, если последовательно вводить их в течение какого-то времени. Именно они в результате приведут к величию.

У вас есть выбор. Можно ухватиться за эти возможности или стать жертвой такого доступного комфорта, который следует за вами, словно очаровательный щенок.

Чтобы достичь грандиозных целей и преодолеть противодействие комфорта, придется научиться принимать боль и сделаться до какой-то степени мазохистом.

Мазохизм — это «удовольствие от вещей, которые представляются болезненными или утомительными»². Открывшись для мазохизма, вы признаете и даже начинаете ценить тяготы роста.

Со временем вы сможете победить стремление ориентироваться на комфорт, натренировав свои «мускулы мазохизма». Вы сможете буквально натрениро-

вать себя наслаждаться процессом роста, укрепляя решительность и превращаясь в более продвинутую и улучшенную версию себя.

Я не утверждаю, что вы станете человеком, которому нравится боль, однако вы сможете укрепить свою способность и готовность бороться даже в сложные времена, вместо того чтобы отступить или вообще сдаться.

Когда эти мускулы укрепятся, вы начнете делать больше и противостоять отвлекающему комфорту. Также можно повысить продуктивность и стать успешнее, если научиться копить энергию и вводить в свою жизнь системы, которые помогут делать тяжелую работу каждый день.

Чтобы натренировать «мускулы мазохизма», нужно приобрести несколько привычек. Именно маленькие вещи, которые вы каждый день делаете во многих областях жизни, приведут к значительному росту в долгосрочной перспективе.

В этой книге и особенно в «Стратегии раннего утра» (с. 53) я буду призывать вас подталкивать себя к большему. У вас будет масса возможностей, чтобы сформировать новые привычки, начать новые проекты и взять на вооружение новое отношение к жизни — и все это укрепит ваши «мускулы мазохизма».

В контексте ранних подъемов тенденция очевидна: начав рано вставать, вы будете испытывать страдания. Не буду говорить вам, что это легко. Более того, вероятно, вы захотите все бросить.

Не делайте этого.

² Определение «masochism» дано по Oxford Dic onaries, http://www.oxforddic onaries.com/us/definition/american_english/masochism?q=Masochism.

Сегодня может быть больно, но в будущем дискомфорт пройдет, потому что мускулы станут сильнее, мощнее и выносливее.

Это вполне реалистичный проект, и в то же время пассивных попыток здесь недостаточно. Для значительных перемен нужны значительные вложения. Но есть и хорошие новости: этих перемен можно достичь медленно, со временем, и благодаря этой книге и моему подкасту я буду рядом с вами в течение всего пути.

10 ВЕСКИХ ПРИЧИН ДЛЯ РАННЕГО ПОДЪЕМА

Вставать рано — это прекрасно, и есть масса отличных причин, по которым стоит завести будильник на пять утра. Если вы еще не можете решиться, вот список, способный окончательно вас убедить.

1. БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ, ЧТОБЫ СОСТАВИТЬ ПЛАН НА ДЕНЬ И ЭФФЕКТИВНО ЕГО ВОПЛОТИТЬ

**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**

КС

ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

Коммерческие споры

№ 4 | 2016

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



Рейдерство в законе

**Свидетельские показания
в арбитражном процессе**

**Система контроля качества
и безопасности ХАССП уже должна
быть введена**

**Понятие предпринимательской
деятельности и незаконного
предпринимательства**

**Некоторые вопросы наследования доли
в уставном капитале общества
с ограниченной ответственностью**

**Проценты с государства за незаконно
взысканный штраф**

Длительный больничный

Подвижный в подвижной среде...

Такой должна быть компания,
желающая всегда быть на плаву.

Но современный мир уже не
дает вам шансов проверить
новую версию или идею до
конца. Идти наобум или?..



Юрий Сырцов

бизнес-тренер

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

УИ Что такое стратегия развития бизнеса?

-Стратегия — знамя, под которым бизнес движется и развивается. В настоящее время существует около 14 школ стратегического планирования, имеющих международное признание. Соответственно, есть разные варианты определения стратегии.

Для меня стратегия бизнеса и стратегия его развития — это, скорее, видение той точки, куда мы хотим прийти, и того,

УИ Что значит в вашем понимании «видеть точку»?

— Хороший вопрос. Сегодня уже стало понятно, что отраслей, привязанных к одному какому-то конкретному продукту, практически не будет. Например, что такое такси до того, как появился сервис Uber? Таксопарк и не более. Uber — это совершенно новое явление в бизнесе. К нему можно относиться как угодно, обращая внимание на его плюсы или минусы. Но этот сервис «разваливает» целую традиционную отрасль. Стратегическая

НЕКОТОРЫЕ РАССМАТРИВАЮТ СТРАТЕГИЮ КАК РЕКЛАМУ ДЛЯ КЛИЕНТА. ЭТО В КОРНЕ НЕВЕРНО

как пытаемся выстроить всю систему, все процессы, сделать все необходимые шаги. В современном обществе определить эту точку очень сложно, потому что мир меняется быстро и он очень разнообразен. В нем даже не борются, а сосуществуют очень разные тренды развития. Следовательно, сегодня стратегия должна предполагать вариативность, чего раньше не было.

Сейчас стратегическими могут считаться цели на ближайшие год-два-три. Раньше в этом статусе им категорически было отказано. В учебниках написано, что стратегическое планирование начинается со срока в 15 лет. Сегодня во многих бизнесах заглянуть вперед на такой срок просто невозможно.

точка состоит как раз в том, что такси — это больше не конкретная машина с конкретным водителем. Такси — это услуга передвижения, которая не привязана к конкретному виду деятельности. Это принципиально новый проект. Чтобы доставить человека из одной точки в другую, теперь совершенно не обязательно вообще содержать таксопарк.

Новые точки притяжения стратегии в настоящее время находятся вне конкретного продукта и вне конкретной отрасли. Новый подход к стратегии — поиск точки того, что необходимо нашему клиенту, причем не обязательно клиенту преждем. Например, Nokia начинала с резиновой обуви, а потом вышла на Connecting people — один из последних ее девизов.

Эксклюзивное интервью для 



А соединять людей можно по-разному. И это могли быть даже не телефоны, а то же самое программное обеспечение, программная среда. Это могло быть все что угодно. Другое дело, что они до этого не дожили...

УП **СДЭК** начиналась как интернет-магазин, но, создав свою доставку, стала лидером в этом сегменте. Сейчас не поздно открыть интернет-магазин?

— Очень хороший пример с точки зрения того, как меняется сейчас стратегическое видение. В тот момент, насколько я понимаю, интернет-торговля в России не была настолько популярна, чтобы поддерживать существование такого количества интернет-магазинов. Число пользователей Интернета было не так великою. Кроме того, наши люди при покупке любят не только смотреть, но и трогать руками, надевать на себя, а в Интернете это проблема. Плюс недостаток доверия, поскольку было много интернет-магазинов, которые обманывали клиентов. Не удивительно, что этот бизнес тогда у них не пошел.

А вот то, что хорошей логистики в России нет или по крайней мере очень мало, и явилось той самой проблемной точкой, которая создала «притяжение». Поэтому «здесь и сейчас» к ним стали приходить их торговые конкуренты, просить о помощи. СДЭК поняла, что людям нужно как можно быстрее перемещать грузы из одной точки в другую, и чем дешевле, тем лучше.

УП **Какое место отводится в стратегии сервису?**

— В первую очередь компании отличаются своими отношениями с клиентом. И сервис — это уже не просто, как раньше предполагалось, хорошее выполнение взятых на себя обязанностей. Сервис — это построение конкретных отношений со своим клиентом. Думаю, что 17 лет назад в своем интернет-магазине СДЭК об этом даже не задумывалась. Мало того, насколько я знаю, когда создавались и сами площадки, там для клиента мало что предусматривалось. То, чего они сегодня достигли, это большой комплимент компании. Следует отдать должное и смелости владельца компании в отношении финансовых вложений. То, что они прошли такой большой путь, может быть стратегией, а может быть просто пониманием бизнеса.

УП **Как сочетается стратегическое видение со скоростью изменений в новых отраслях?**

— У акционеров, конечно, может быть очень разная реакция на необходимость изменений. Но если раньше речь шла именно о том, чтобы совершенно не допускать изменения стратегии, поскольку ошибки наказуемы, то сегодняшний подход говорит о том, что нужно уметь быстро отказываться от предыдущей стратегии и так же быстро переходить к другой.

Современный мир уже не дает времени проверить свою версию до кон-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

ца. На некоторых рынках предпочтения клиентов меняются в течение трех месяцев. Ваше решение может быть действительно гениальным и безошибочным, но изменения внешней среды настолько непредсказуемы и стремительны, что оно очень скоро может оказаться ошибкой.

С одной стороны, все технологии работы с рисками остались и продолжают работать, но появился и новый подход, когда разрабатывается несколько версий. Так, например, сейчас делает Google. Компания реализует одновре-

менно несколько проектов, в том числе и очень дорогостоящих, но готова от некоторых достаточно быстро отказаться, причем исходя из своих внутренних критериев. Бывает так, что проект очень хорош и нравится клиентам, но сама компания смотрит на него с точки зрения своих ценностей, возможностей воплощения, осознания своей перспективы и конкретной ситуации. В результате у них всегда есть некоторое количество разнообразных и очень наукоемких направлений: работа с искусственным интеллектом, bigdata и так далее. Это не только поисковик.



У У вас бывают заказы на помощь в развитии стратегии бизнеса?

— Да. Я в основном специализируюсь на работе с топ-менеджментом и, соответственно, провожу стратегические сессии. Самые глубокие разработки, на которые требуется много лет, особенно в крупном бизнесе, в России отдают западным консалтинговым фирмам. В нашей стране остаются преимущественно заказы upper-Intermediate.

Так, мне пришлось работать с достаточно большой компанией, которая создает софт для обучения. Несмотря на то, что она находится в России, она имеет в основном западных заказчиков. На определенном этапе развития, когда была создана сеть филиалов и представительств, возникла необходимость договориться об общем понятийном аппарате, ценностях компании, ее видении и ее миссии. На стратегической сессии для топ-менеджмента мы сначала говорили о том, как они видят свою компанию. В результате выяснилось, что оценки не всегда похожи, а процентов на пятьдесят это просто совершенно разные компании.

Дальше мы начали обсуждать ценности, которые пропагандируют участники. Большой конфликт вызвала трактовка понятия «свобода». У половины аудитории «свобода» ассоциируется с хаосом, с раздробленностью, разрозненностью и неподчинением дисциплине. И это выражалось в оценочных терминах. Ну,

например, нужна ли свобода подчиненным? Другая часть топов понимала свободу как возможность на определенных этапах работы принимать решения самостоятельно внутри определенных рамок: корпоративной культуры, стратегии компании и т. д. Категорически разные подходы к одному и тому же не позволяли группе договориться, пока ее члены вдруг не поняли, что они на самом деле говорят не о свободе, а о гибкости в управленческих решениях. Как только мы заменили слово «свобода» на «гибкость», выяснилось, что эта ценность важна для всех. Дальнейшие шаги пошли гораздо быстрее.

Что стало результатом сессии? Мы прописали видение, ту самую точку, куда они движутся, какой будет компания в будущем. Мы прописали в первом приближении список ценностей, вариант формулировки миссии. Получилось сделать черновики того, с чем они сейчас будут работать, смотреть, выверять каждую строку. Консенсуса удалось достичь за один день, что на самом деле редкость. Обычно такие сессии требуют от двух дней и больше.

Некоторые рассматривают стратегию как рекламу для клиента. Это в корне неверно. Стратегия — это рабочий инструмент, который позволит выстроить общую систему, общее понятийное поле, общее видение, точки, куда мы все движемся, а соответственно, синхронизировать всю систему.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

999 компаний из 1000 живут без стратегии. Нет ли, на ваш взгляд, здесь какого-то парадокса?

— Стратегию имеют все. На уровне стратегического планирования или на уровне оперативного воплощения, но она есть. Другой вопрос: какая она и какого порядка. Есть стратегии из прошлого, как они раньше преподавались в вузах. В некоторых отраслях они еще работают.

В США конкурентная среда намного более плотная, чем в любом бизнесе стран СНГ. У нас просто нет такого количества производителей. С другой стороны, и бюрократия в бизнесе у них зародилась гораздо раньше. Так что, конечно, у них есть и какие-то свои «отсталости». Когда мы рисуем на бумажке красивый вектор, это хорошо для науки, но малоприменимо в жизни. Потому что в жизни это скорее синусоида. Притом, что есть какие-то высокотехнологичные компании, которые очень быстро вырвались вперед, есть и такие компании, которые в ту сторону еще и не смотрели. Они даже не в хвосте паровоза, они только

видят, что паровоз где-то рядом и куда-то идет. Другой вопрос, как долго такие компании просуществуют.

Уже понятно, что мир подстраивается под те высокотехнологичные бизнесы, которые есть. Туда уходит большинство, и вся цепочка добавочной стоимости уходит в эти точки. Водители такси выходят на улицы в знак протеста против Uber, потому что деньги в основном уходят в одну точку. И современный мир выстраивается так, что большинство этих точек сейчас находятся в США. И для нас совершенно неважно, все ли компании там такие или есть множество отстающих.

Общая точка мирового развития в основном сдвигается туда. Российский бизнес существует в реалиях, которые сильно отличаются от западных в связи с политической и экономической ситуацией, с иными законами и т. д. Он вынужден конкурировать с теми точками, с которыми конкурировать практически невозможно, учитывая достигнутый уровень развития.

**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**

Кимберли Блэквелл Л



Кимберли Блэквелл Л – профессор медицины, доцент кафедры радиационной онкологии Медицинского центра Университета Дьюка. В Северной Каролине заняла пост директора программы рака молочной железы Института рака Дьюка Дарем.

В 1994 году Кимберли получила диплом врача в клинике медицинской школы Майо в Рочестере, Миннесота. Затем прошла один год обучения в интернатуре и два года в ординатуре по специализации гематологии-онколо-

гии в медицинской школе университета Дьюка, после окончания которого стала его сотрудником. В круг ее обязанностей входили клинические и научные вопросы различных исследований, касающиеся заболеваний рака молочной железы. Как специалист высокой квалификации в области медицинской онкологии она ведет активную клиническую практику более 500 пациентов и провела более чем 50 клинических испытаний по раку молочной железы. Кимберли Блэквелл является членом национального научно-консультативного совета компании Susan G. Komen for the Cure (американская организация по борьбе с раком груди была основана в 1982 году и за это время инвестировала более 2 миллиардов долларов на программу по исследованию рака). На проведение научных исследований Кимберли Блэквелл неоднократно получала гранты и за свои работы в области исследований рака имеет множество наград. Она автор и соавтор более 110 публикаций, включая статьи в журналах по клиническим исследованиям, онкологии, а также радиационным исследованиям рака. По версии американского журнала Time, Кимберли Блэквелл внесена в ежегодный список «Топ 100 самых влиятельных людей мира» в категорию «Первооткрыватели».

Модератор рубрики Абол Римма

Журнал



2016 г.