

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущий адрес: по адресу "Роспотреб" - 71062, 71065, 71026.

№ 13
(473)
2018

БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЯ

Главная тема:



Родион Брехач,
Школа бизнеса
«Каменный город»



Сергей Воронков,
«ЭкспоФорум-
Интернэшнл»



Елена Мельникова,
MAXIMICE



Владимир Турков,
Moscow Speakers
Bureau



Андрей Ващенко,
Высшая школа
экономики



Наталья Толстая,
«Амплуа»



Григорий Аветов,
Школа бизнеса
«Синергия»



Ксения Давара,
Moscow Business
School



Елена Беляева,
ООО «Грундфос»



Олесья Горьковая,
HackerU



Илья Екушевский,
Busfor



Олег Парошин,
Amgen в России

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

Всё больше российских компаний потихоньку занимают немалый кусок мирового рынка в новых нишах.



откроет новую рубрику о таких лидерах.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция —
 ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета
 Титова
 Дизайн и верстка — агентство «Корпоративная
 периодика (верстка номера Оксана Дегнер)

Подписные агентства — агентство «Вектор-Ч»
 (Генеральный директор — Андрей Чепайкин)
 Сайт — Петр Москвичев, Римма Абол
 Логистика — агенство «КУРЬЕР-УНИВЕРСАЛ»
 (Генеральный директор — Елена Чечикова)
 Главный бухгалтер — Наталья Фомичева
 Официальный аудитор — Аудит-Босс
 (Генеральный директор — Олег Буйденко)
 Юридическая поддержка — «Тарес»

Для начала надо оценить существующий уровень компетентности сотрудников, определить зоны развития...



**Родион Брехач,
Школа бизнеса
«Каменный город»**

Совпадают ли стиль поведения, имидж, ценности тренера с корпоративной культурой компании...



**Сергей Воронков,
«ЭкспоФорум-Интернэшнл»**

Обязательно нужно учитывать внешнее окружение и специфику конкретного бизнеса...



**Владимир Турков,
Moscow Speakers Bureau**

Для корпоративных программ специально разрабатывается приложение, где фиксируется уровень компетенций участников в динамике...



**Елена Мельникова,
MAXIMICE**

стр. 5

Практически в любой ситуации есть доля и успеха, и поражения — вопрос в том, чего больше...



Андрей Ващенко,
Высшая школа экономики

Эксперты уверяют: после полученных знаний вы уже не останетесь прежним...



Наталья Толстая,
«Амплуа»

стр. 25

Т-специалистов можно мотивировать возможностью дополнительного обучения и регулярными выездными мероприятиями...



Олесья Горьковая,
HackerU

стр. 31

Со слабым звеном какое-то время можно жить, а вот с посредственными результатами никак нельзя...



Илья Екушевский,
Busfor

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

БИЗНЕС-МЕРОПРИЯТИЯ

5 Бизнес-мероприятия в России — это огромный мир знаний, встреч, новых лиц...

Родион Брехач, Школа бизнеса «Каменный город»

Сергей Воронков, «ЭкспоФорум-Интернэшнл»

Елена Мельникова, MAXIMICE

Владимир Турков, Moscow Speakers Bureau

Андрей Ващенко, Высшая школа экономики

Наталья Толстая, «Амплуа»

Григорий Аветов, Школа бизнеса «Синергия»

Ксения Давара, Moscow Business School

Трибуна HR

23 Стоит ли брать в компанию людей с неудачами

Елена Беляева, ООО «Грундфос»

АЙ ТИ

25 Главные особенности работы с персоналом ИТ-компаний

Олеся Горьковская, HackerU

Трибуна лидера

31 Фокус всегда должен быть на самом главном

Илья Екушевский, Busfor

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

36 Нефтяной король: Секретная жизнь Марка Рича

Дэниел Амманн

Управление иностранной компанией

55 Как «поженить ежа с ужом»?

Олег Парошин, Amgen в России

Успешные предприниматели мира

62 Винод Хосла — «игрок против рынка»

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 09.03.2018 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



№13
(473)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Издание зарегистрировано Комитетом Российской Федерации по печати Свидетельство о регистрации выдано Министерством РФ по делам печати, телерадиовещания и средств массовых коммуникаций ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала



Андрей
Устюжанин



Дмитрий
Жирнов



Павел Кочетков,
выпускающий
редактор



Ольга Прудовская
oprudovskaya@mail.ru

Ведущие журналисты



Ольга Кошарная
olga.kosharnaya.79@mail.ru



Анна Баграмова
bagramova.anna@inbox.ru



Елена Мамонтова
top-personal_mamontova@bk.ru



Влада Верёвкина
vladaver13@gmail.com



Кристина Фирсова
vostoksiberia@gmail.com



Алена Юрова
yurova.yv@yandex.ru

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

Бизнес-мероприятия в России – это огромный мир знаний, встреч, НОВЫХ ЛИЦ...

Чем привлекают конференции-семинары и мастер-классы тысячи участников? Прежде всего своими персональными брендами. Адизес, Котлер, Траут, Гандапас, Батырев годами растили его выступлениями и книгами. Книг-то много у спикеров, но звёздами становятся только те, кто умеет «зажигать» публику. Филипп Котлер даже в свои годы даёт такие ответы об экономике России, что вызывают гром аплодисментов.

На подходе и новые лица спикеров...

Сейчас же слово «отцам» мероприятий – организаторам.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



Родион Брехач директор Школы бизнеса «Каменный город»

— Очень много разных мнений о самых посещаемых бизнес-тренингах в России. Разбирая рынок бизнес-обучения регионов и столицы, можно отметить, что он очень разный и не все спикеры приходятся по духу той или иной территории нашей страны.

Не будем брать профильные события в расчёт, поговорим об известных обучающих событиях, которые касаются развития бизнеса. Все они делятся на две категории: суперизвестные спикеры либо очень актуальная тема сегодня, иногда бывает два в одном.

Для себя выделяем следующих спикеров / бизнес-тренеров: Максим Батырев, Александр Фридман, Ра-

дислав Гандапас, Игорь Манн, Ицхак Адизес, Алан Пиз, Глеб Архангельский, Игорь Рызов, Максим Поташёв, Нил Рэкхем, Гарретт Джонстон, Илья Балахнин, Роман Тарасенко, Владимир Герасичев, Арсен Рябуха. Список можно продолжать и дальше, но мы фокусируемся на этом составе и сами же привозим их в регионы. Спикер от бизнес-тренера отличается простым критерием: один делится своим опытом и рассказывает кейсы, второй тренирует.

Основные темы, с которыми приезжают спикеры: продажи, маркетинг и управление. Редко поднимается тема автоматизации, большой актуальностью у бизнеса стала пользоваться тема налогов и финансов.

ПРИМЕРЫ

1. Спикер Максим Батырев: «45 таутировок менеджера: неопубликованное» — продолжение книги, которая стала бестселлером

2. Бизнес-тренер Игорь Рызов: «Чёрно-белые переговоры», Игорь — мастер по переговорам. Темы построены на разных частях переговорного процесса, которые он даёт в своих тренингах.

3. Бизнес-тренер Александр Фридман, имеет очень серьёзный курс



Сергей Воронков
генеральный директор
«ЭкспоФорум-Интернэшнл»
(конгрессно-выставочный центр
«Экспофорум» и выставочный
комплекс «Ленэкспо»,
г. Санкт-Петербург)

— В «Экспофоруме» и «Ленэкспо» проходит 160–170 собственных, партнёрских и гостевых мероприятий в год: международные и российские выставки, форумы, ротируемые конгрессы, спортивные ивенты, концерты и ярмарки.

Проекты B2B и B2C-тематики заметно отличаются друг от друга, и оценивать успешность мероприятий стоит с учётом рынка, аудитории,

продаж, динамики роста по сравнению с предыдущими годами.

Самые посещаемые мероприятия в «Экспофоруме» в 2017 году: Петербургский международный экономический форум (14 000 участников, организатор — «Росконгресс»), Петербургский международный газовый форум (11 500 посетителей-специалистов, организатор — «ЭкспоФорум-Интернэшнл»), Российский национальный конгресс кардиологов (5000 человек, организатор — «Российское кардиологическое общество»), международный инновационный форум SmartTRANSPORT (3500 человек), международная агропромышленная выставка-ярмарка «Агрорусь» (92 000 посетителей, включая 3000 специалистов, организатор — «ЭкспоФорум-Интернэшнл»).

В тренде — сращивание форматов: выставки дополняются деловой и развлекательной программой, конференция включает элементы шоу и т. д.

Во время выставок бизнес-конференции и семинары идут 2–4 дня и собирают от нескольких десятков до нескольких тысяч специалистов конкретной отрасли: коневодов («Иппосфера»), специалистов сельского хозяйства («Агрорусь»), инженеров («Российский международный энергетический форум»), ювелиров (JUNWEX) и других.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Елена Мельникова основатель и генеральный директор MAXIMICE

— В компании MAXIMICE пристально следят за событиями, происходящими на рынке. Есть несколько типов мероприятий, которые посещают наши сотрудники, условно разделим их на следующие блоки.

Первое — мероприятия собственной отрасли. Те, где мы сами можем чему-то поучиться либо научить коллег из индустрии. Как правило, они связаны также и с какими-то профессиональными конкурсами, рейтингами. Для большего интереса слушателей (потому как бизнес достаточно узкий и многие друг друга знают)

нередко приглашаются иностранные спикеры. Стоимость посещения таких мероприятий колеблется от 12 000 до 100 000 руб. в зависимости от пакета, количества дней, формата участия (спикер / слушатель). Например, форум Global Event Forum, деловые программы в рамках конкурсов «Золотой пазл» и Global Event Awards, фестиваль ВЕМА; конкурсы, бизнес-завтраки и конференции, проводимые различными объединениями — Ассоциация корпоративных медиа России, Национальная ассоциация организаторов мероприятий. Для членов ассоциаций участия бесплатные либо предполагают существенные скидки.

Второе — мероприятия из смежных областей. Здесь чисто образовательные задачи. Форумы по маркетингу, мастер-классы по продвижению B2B в Интернете, конференции по digital, практикумы по PR и так далее. Всё дело в том, что ранее бизнес поставщиков по организации мероприятий был чётко сегментирован. Сегодня, как в тендере, так и на проекте, встречаются агентства из самых разных областей: MICE, event, business travel, туризм, маркетинг, PR и другие. Поэтому и повышать квалификацию персонала необходимо разносторонне, в соответствии с требованиями времени. Ценник здесь колеблется в пределах 20 000–45 000 руб. Выступают также признанные гуру.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Владимир Турков Head of Development, Moscow Speakers Bureau

— С каждым годом интерес к бизнес-образованию растет. Скорость, с которой развиваются технологии, а вместе с ними и подход к бизнесу, растёт и будет расти ещё быстрее. В таких условиях невозможно себе представить профессионала или лидера рынка, который не уделяет время на развитие профессиональных навыков.

Сегодня рынок бизнес-образования пестрит разнообразием форматов и ещё большим количеством лиц, которые заявляют, что именно они решат ваши проблемы. Давайте разберёмся,

какие форматы, темы и спикеры на самом деле в тренде.

В наше время посещение бизнес-форумов с известными спикерами становится таким же явлением, как посещение кино или театра. Относительная новизна подобного формата создаёт своего рода моду на «образовательное шоу», которая, в свою очередь, помогает собрать Synergy Global Forum 20 000 человек в «Олимпийском»! Подобного масштаба нет нигде в мире, так что нам есть чем гордиться.

Однако у бизнес-сообщества наибольшей популярностью пользуются так называемые full day лекции, когда в течение всего дня разбирается одна тема. Подобный формат позволяет детально проработать вопрос, однако обязательно требует высочайшей экспертности спикера. Такого рода события будут популярны всегда ещё и потому, что собирают только единомышленников. Люди знакомятся, обсуждают успехи и провалы друг друга, что является бесценным опытом для участников. Топовые мировые спикеры и темы, актуальные для России, позволяют компании ВВІ собирать от 500 до 1500 именно в таком формате.

Люди посещают мероприятия, потому что им интересна тема и спикер является для них авторитетом. Однако есть ещё один мотив — это удоб-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Андрей Ващенко эксперт по результативным начальникам, преподаватель Высшей школы экономики

— Что ставят себе бизнес-тренеры в заслугу? Что вызывает у публики восторг, принятие, доверие и формирует импринт? Что люди покупают?

Общее у всех тренеров: проведение мероприятий, обучено, количество данных интервью, количество упоминаний в СМИ... Понять по этому «общему», кто из них лучше, практически невозможно. У всех много видео, медалей, первых мест в рейтингах. Но зарабатывают они сильно по-разному. Конкурируют за площадки, за внима-

ние организаторов тренингов, за отношение и уважение со стороны заказчиков.

Почему-то тренеры очень стесняются говорить о деньгах. Ни один из бизнес-тренеров не озвучивает как предмет профессиональной гордости размер годового дохода.

На мой взгляд, все дело в различиях.

Заказчики способны почувствовать ценность выступления спикера только через простое сравнение. Было плохо, стало хорошо. Это сравнение надо умело представить.

Гандапас идёт по классике, говорит: «Был беден, теперь знаменит и богат. Я вас научу» (неважно чему: харизме, умению публично выступать, эмоциональному интеллекту). Он всё время представляет обществу трудности, он не боится говорить о своих проблемах и как он их решал.

И цену за выступление обсуждает не он. Гандапас создаёт ощущение дефицита. Пригласить Гандапаса в первый раз для организатора из региона — это как покорить Эверест. И потом этим гордиться долгие годы. Как он/она себя преодолела и победила. Это как со спасением утопающего: больше всего гордится фактом спасения спасавший, а не спасенный.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Наталья Толстая
генеральный директор компании
«Амплуа»

— Наша компания уже 20 лет собирает информацию о рынке управления. На протяжении 19 лет проводит самое крупное в России мероприятие по управлению персоналом — HR&Trainings EXPO, которое представляет собой своеобразный «срез» HR-рынка. А также в этом году во второй раз пройдёт большое мероприятие, посвящённое теме технологий в HR, — HR&Technology EXPO. Поэтому хотелось бы рассказать о популярных темах в двух направлениях — классический HR и HR-tech. Что касается,

классического HR, то сейчас рынок волнуют следующие темы:

— Сокращение HR-команд — в какие новые структуры собираются отделы и как перераспределяются обязанности;

— Вопросы, касающиеся «человечного» HR, к которому сотрудники могут прийти и «поплакать в жилетку»;

— Свежие открытия нейро и когнитивных наук;

— Темы, касающиеся вопросов обучения: какие каналы использовать, как сделать обучение более персонализированным и постоянным;

— Подбор и повышение вовлечённости сотрудников «третьего возраста»;

— Сотрудники будущего — как создать «сверхчеловека», какие навыки и компетенции нужно развивать сотрудникам будущего и как их оценивать.

Ну и, разумеется, другие вечные вопросы: как сделать подбор максимально «безболезненным» для кандидатов, как сделать процесс адаптации максимально быстрым и качественным, как повысить продуктивность сотрудников и создать комфортные условия для работы сотрудников в компании.



Григорий Аветов
директор Школы бизнеса
«Синергия»

❗ Какие самые популярные, востребованные темы / спикеры?

— Зайдите в книжный магазин. Всё, что стоит на лучшей полке в разделе бизнес-литературы, и есть самое популярное. Мотивация, переговоры, тайм-менеджмент, базовые принципы создания бизнеса и так далее. Все темы условно можно поделить на soft и hard skills. В первом случае мы говорим о коммуникациях, поиске партнёров, подходах к выбору ниши. Но soft skills — это не только про бизнес, но и про жизнь в целом. Hard skills

— это прикладные вещи. Например, мастер-класс по web-аналитике или созданию системы логистики для розничной сети магазинов. Что касается спикеров, здесь есть громкие имена, например, Ричард Брэнсон. Наверное, любой молодой предприниматель, если не читал его книг, то уж точно знает, кто он такой. Востребованность спикера во многом зависит от личного бренда, который определяется его харизмой и уровнем экспертизы.

❗ От чего зависит цена мероприятий, как получить самые «сладкие» условия?

— От многих факторов: масштаба, формата мероприятия, места проведения. Конечно, главная статья расходов — это спикеры. С ними нужно уметь договариваться, поэтому надо обладать навыками ведения переговоров, а порой иметь нужные связи. Когда мы только начинали, было не просто. Но сейчас у нас сформировалась репутация крупнейшего игрока на рынке бизнес-образования. Тот же Synergy Global Forum стал состоявшимся брендом с большой аудиторией. Поэтому, чтобы заинтересовать спикера, нам бывает достаточно показать статистику по уже прошедшим мероприятиям. С нашим опытом и показателями мы можем предлагать спикерам сотрудничество на новых условиях и в долгосрочной перспективе.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Ксения Давара PR-менеджер Moscow Business School:

— Список самых посещаемых тренингов и семинаров Moscow Business School:

1. «Основные управленческие навыки». Друтько Владислава Анатольевна. — 47 900 руб. Руководители разных уровней — до 20 человек.

2. «Директор салона красоты / косметологической клиники. Управление компанией в бьюти-индустрии». Пинский Игорь Феликсович. — 44 900 руб. Руководители разных уровней — до 20 человек.

3. «Практикум по построению системы мотивации и вознаграждения: грейдинг, вознаграждение по

результатам, нематериальная мотивация». Ветлужских Елена Николаевна. — 47 900 руб. Руководители разных уровней — до 15 человек.

4. «Управление Call / Contact center в современных условиях». Лебединская Антонина Игоревна. — 37 900 руб. Руководители разных уровней — до 20 человек.

5. «Блокчейн-технология в бизнесе». Студнев Алексей Рэмович. — 37 900 руб. Руководители разных уровней — до 20 человек.

6. «Финансы для нефинансистов. Финансовый и управленческий учет для руководителей». Волков Юрий Владимирович. — 26 900 руб. Руководители разных уровней — до 20 человек.

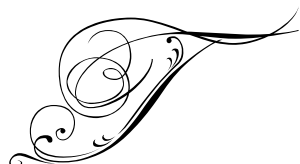


Материал подготовила
Кристина Фирсова

Журнал

2018 г.

Стоит ли брать в компанию людей с неудачами



Главный вопрос — откуда мы узнали об этих неудачах? Вряд ли соискатель сообщил о них сам: люди, охотно делящиеся информацией о своих рабочих и жизненных проблемах, тем более на собеседовании, встречаются нечасто. Если это всё же происходит, то стоит присмотреться к человеку внимательнее. Возможно, он имеет патологическую склонность к негативной оценке происходящего вокруг себя, а такие люди плохо ладят с коллегами, сложно адаптируются в коллективе, могут вести себя неадекватно. Это повод задуматься о целесообразности их интеграции в компанию.

Если информация получена из каких-то внешних источников, то сперва важно оценить их правдоподобность: в своей работе мы не можем руководствоваться слухами и сплетнями. Сразу же стоит отделить личную сферу от профессиональной. Нередко



Елена Беляева

**директор по связям
с общественностью и
работе с персоналом
ООО «Грундфос»**

Главные особенности работы с персоналом IT-компании

Специфичность


*«айтишников» так велика,
что эйчару придётся
искать не только
индивидуальные схемы
мотивации, но и просто
общий язык*



Олеся Горьковая

**генеральный директор
Вышей школы
информационных
технологий и
безопасности HackerU**

❗ Перечислите основные ошибки при организации работы и мотивации IT-персонала.

 В первую очередь речь идёт о стандартизированном подходе. В компании обычно работают несколько направлений: разработка, внедрение, поддержка/защита. Если руководство выдаёт сотрудникам однообразные

формационной безопасности (ИБ) или полное отсутствие отдельного ИБ-подразделения. Компании пытаются экономить, поэтому формируют отдел из необученных и непрофессиональных сотрудников, что приводит к размытию функций ИБ. К сожалению, с таким подходом к безопасности риски для бизнеса вырастают в разы.

Существуют ошибки и в выстраивании мотивации. Здесь не стоит ориентироваться только на материальную составляющую. Кроме того, недооценка вопроса лояльности, слепое копирование чужой мотивацион-

НЕДООЦЕНКА ВОПРОСА ЛОЯЛЬНОСТИ, СЛЕПОЕ КОПИРОВАНИЕ ЧУЖОЙ МОТИВАЦИОННОЙ МОДЕЛИ И БЕССИСТЕМНОСТЬ МОГУТ ТОЛЬКО НАВРЕДИТЬ

шаблоны и инструкции, не понимает запросы персонала и не собирает обратную связь — ситуация может усугубиться. Также распространены случаи, когда IT-отдел не занимается своими прямыми обязанностями или его работа не признаётся достаточно важной на высшем уровне.

Важной проблемой до сих пор остаётся недостаток специалистов по ин-

ной модели и бессистемность могут только навредить. Необходимо соотносить мотивацию с определёнными этапами развития компании, быть в контакте с сотрудниками и уметь строить работу с персоналом разного возраста.

Отдельно стоит сказать про зарплаты IT-персонала. Дефицит классных специалистов, конкуренция на

Цифровизация бизнеса — курс в неведомое (всем всё понятно: мода или вопрос выживаемости?)

Айдар Гузаиров, генеральный директор компании «ICL Системные технологии»; Михаил Савельев, директор по развитию бизнеса компании «Информзащита»; Ольга Добрякова, HR-директор компании «Петер-Сервис»; Инна Магарилл, руководитель отдела персонала «КОРУС Консалтинг СНГ»; Иван Аншуков, руководитель проектов, ведущий консультант по автоматизации HR-процессов, «Консист Бизнес Групп»; Наталья Колхидашвили, директор по персоналу компании «Диджитал Дизайн»; Елена Конвисар, директор по развитию ГК «НЕОЛАНТ»

Kelly Services: что мешает женщинам строить карьеру наравне с мужчинами

Соцсети сделали бизнес «живее»?

Тохир Тухтаров, президент АО «Сухба»

Поиск беглых должников

Владимир Алистархов

Сложный заказчик — крепкий орешек

Галина Кривенко, генеральный директор Интернет-агентства «СПб Медиа»

Фокус всегда должен быть на самом главном

«Мне не нравится принцип «СТАБИЛЬНОСТИ РАБОЧЕГО МЕСТА» Анри Файоля.

«Бизнесу ничто не должно мешать» — кажется, это главный принцип спикера.

И это важный посыл тем, кто терпит: персонал, клиентов, партнёров...



Илья Екушевский

**CEO и сооснователь
Busfor**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Принципы Анри Файоля (14 принципов управления организацией) — насколько они устарели сегодня? Осталось ли что-то в ИТ-компаниях?



Вы знаете, специально перечитал все принципы философа, даже вспомнил курс менеджмента из университетской программы. Могу сказать одно: когда ты руководишь крупным стартапом, то меньше всего стараешься уложить работу в ту или иную философскую теорию. Частично мне близки принципы Фай-

оля, например принцип «инициативы». Однако для меня неприемлем принцип «стабильности рабочего места», который утверждает, что посредственный руководитель лучше выдающегося, поскольку дольше будет держаться за своё место. Я, наоборот, считаю, что «отсиживаться»

в стартапе нельзя, ведь тогда обе стороны не развиваются. Наверное, поэтому посредственных руководителей у нас нет, так как мы изначально делаем ставку на амбициозных людей, у которых есть сильное желание развиваться, и следим за тем, чтобы перед ними постоянно был вызов.

УП Когда люди — стресс для руководителя, как можно минимизировать данный фактор?

— Недавно читал в одной статье, что сотрудников надо выбирать не только по профессиональным качествам, но и по личному комфорту.

Доля правды в этом есть, ведь когда мы создаём команду, то, по сути,

ЛЮДЯМ СВОЙСТВЕННО СБИВАТЬСЯ В ПЛЕМЕНА И ФОРМИРОВАТЬ НЕКОТОРЫЕ ЯЧЕЙКИ ВОКРУГ ЛИДЕРОВ

формировать круг общения. Если у кого-то слишком много негатива, то общими усилиями добиться хороших результатов будет сложно. Для меня успех в бизнесе — это в первую очередь удачно подобранная команда, где нет того, кто мог бы «достать» тебя или весь коллектив.

формировать круг общения. Если у кого-то слишком много негатива, то общими усилиями добиться хороших результатов будет сложно. Для меня успех в бизнесе — это в первую очередь удачно подобранная команда, где нет того, кто мог бы «достать» тебя или весь коллектив.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



альпина
ПАБЛИШЕР

Издательство «Альпина Паблишер»

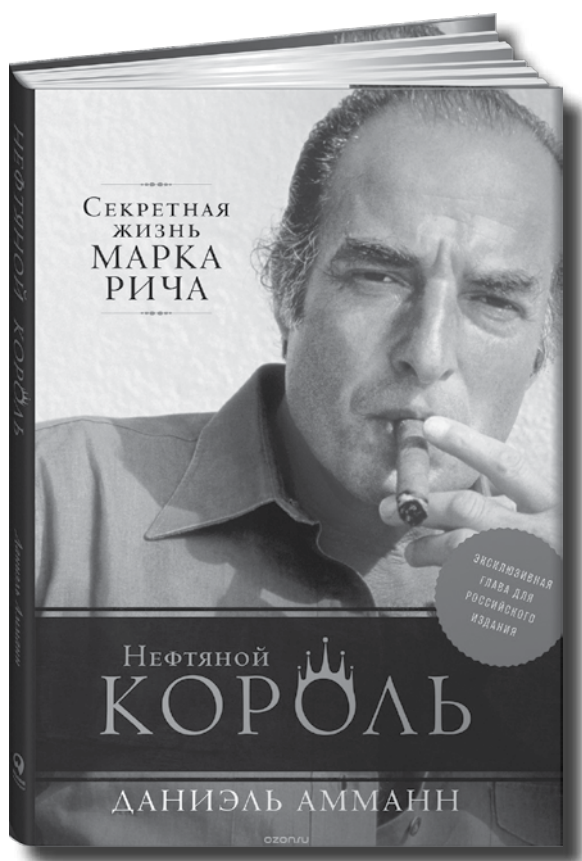
+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Дэниел Амманн

Нефтяной король: Секретная жизнь Марка Рича



ГЛАВА 1

БЕССПОРНЫЙ НЕФТЯНОЙ КОРОЛЬ

Нефть, она же черное золото. Этот «самый конфликтный природный ресурс в мире» породил могущественные династии Рокфеллеров и Гетти. Ради нефти Саддам Хусейн и другие диктаторы вторгались в соседние страны; нефть свергала властителей, например шаха Ирана. И в наши дни многие государства готовы начать войну, лишь бы не потерять надежный доступ к этому стратегическому ресурсу. Без нефти не сдвинется с места автомобиль и не взлетят самолеты. Без нефти закроются

больницы и опустеют торговые центры. Современная экономика немыслима без нефти. Нефть не только важнейший источник энергии — она еще и самый важный товар индустриального общества. Мы живем в нефтяном веке. Мы — «углеводородное человечество», и сама наша жизнь невозможна без нефти.

Спотовый рынок нефти был одной из самых прибыльных идей XX в. Марк Рич внедрился на мировой нефтяной

ехавший в Соединенные Штаты нищим беженцем, спасавшимся от холокоста, стал одним из самых богатых и влиятельных игроков сырьевых рынков. Он уверенно двигался к трону «бесспорного нефтяного короля», как называл позже его один из многолетних партнеров.

Вслед за взлетом на вершину могущества вскоре последовало падение — падение, стоившее миллиардеру Ричу потери репутации, жены и компании.

ТОРГОВЦЫ СЫРЬЕВЫМИ РЕСУРСАМИ СТРЕМЯТСЯ ИЗБЕГАТЬ ОГЛАСКИ ЕЩЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ШВЕЙЦАРСКИЕ БАНКИРЫ

рынок, когда его контролировали могучие транснациональные корпорации, а сырая нефть стоила \$2 за баррель. К лету 2008 г. цена барреля взлетела до рекордных \$140. Начинание Рича было поистине революционным и фантастически успешным. В 1970-х гг. Рич с горсткой надежных партнеров сумели сломить монополию «Семи сестер», картеля, державшего в руках все секторы нефтяного бизнеса от скважины до бензоколонки. Рич и его партнеры создали первый действующий свободный рынок нефти. Они изобрели спотовый рынок. Благодаря торговле нефтью Рич, при-

Мир знает Марка Рича вовсе не по его предпринимательским достижениям, действительно поразительным и многочисленным. О нем не вспоминают как о первопроходце глобализации, которым он, безусловно, был. Его имя не стало олицетворением американской мечты, а ведь лишь благодаря собственным усилиям он превратился из безденежного европейского еврея, спасшегося от нацизма, в одного из богатейших людей Америки.

Несмотря на свое баснословное богатство, Марк Рич потерял власть над собственным имиджем. При упомина-

Как «поженить ежа с ужом»?

Самым сложным в управлении американской компанией в России оказалось не коммуникация с головным штабом, а подбор адекватных людей с живым умом...



Олег Парошин

**генеральный директор
компании Amgen в
России**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Что значит «американская» компания в вашем понимании?



структура любой американской компании является достаточно «матричной», то есть принятие любого решения предполагает коллегиальность. Все виды и формы совещаний приветствуются и поощряются. С одной стороны, это имеет свои преимущества, позволяет минимизировать риск ошибки, учит принимать коллегиальные решения, учитывать множество различных мнений. Но зачастую это замедляет принятие решений и приводит к тому, что коллективное становится важнее личного. Проще говоря, многих сотрудников это демотивирует принимать решения самостоятельно, снижает персональную ответственность за результат.

Поэтому вступив в должность, я решил отказаться от неприемлемого и использовать только лучшие американские практики, при этом адаптировав их к российской действительности. Результат меня устраивает: благодаря разумному балансу коллегиального и личного удалось добиться своеобразной мягкости в управлении для линейных менеджеров, исключить

авторитарность. Коллектив принимает непосредственное участие в принятии даже самых незначительных решений, что даёт каждому почувствовать свою важность для компании и ответственность, стимулирует к работе, помогает осознавать и исправлять ошибки. Плюс такой подход — залог снижения риска конфликтных ситуаций и улучшения обстановки в коллективе. При этом я всегда помню о том, что конечную ответственность за результат работы всей компании несу я, и действую исходя из этого постулата.

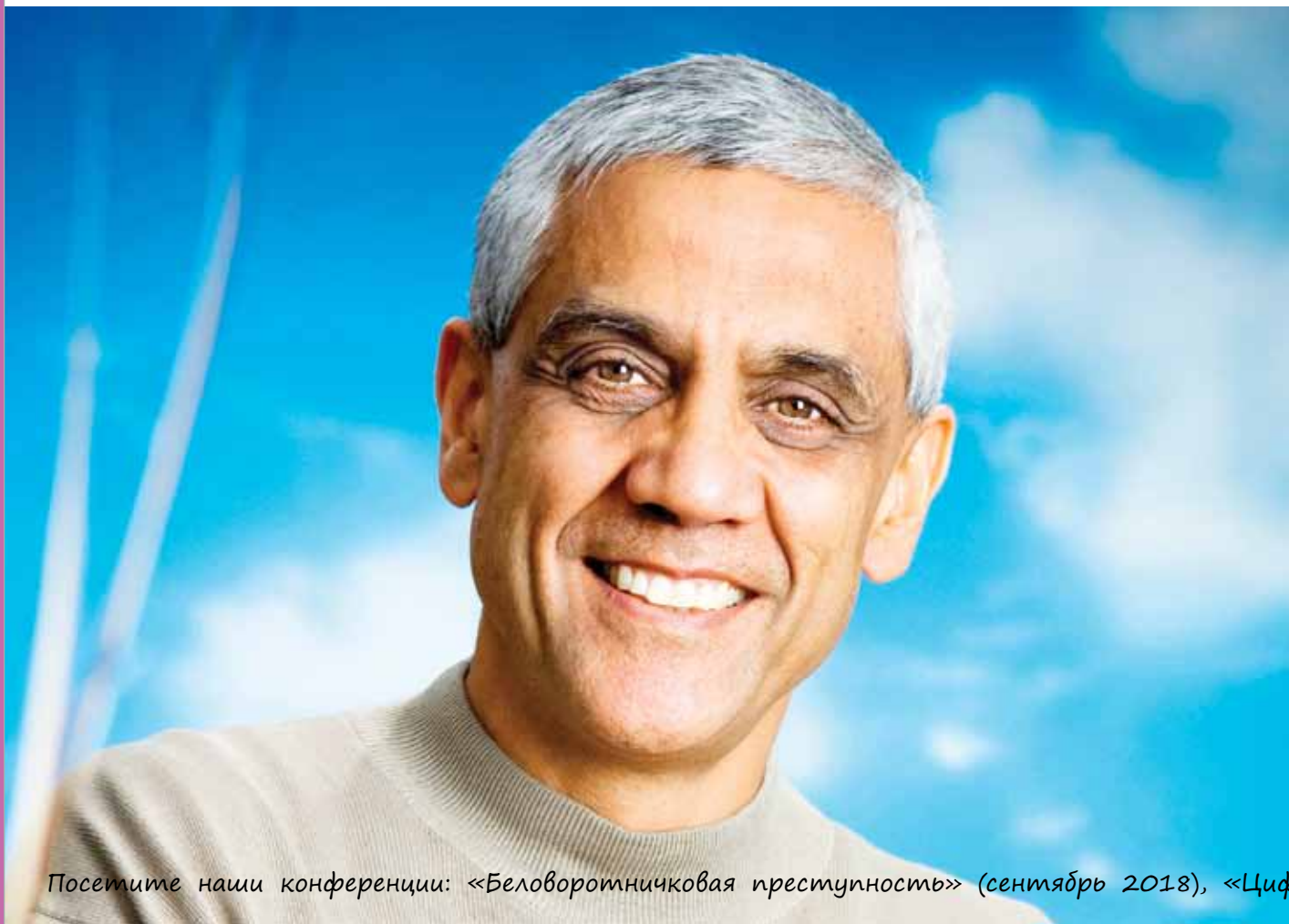
УП Вы могли бы выделить некие общие особенности управления иностранной компанией в России?

— Эффективное управление иностранной компанией в нашей стране можно считать отдельной профессией. Помимо общих навыков менеджмента, директору российской дочки иностранной фирмы необходимо уметь с закрытыми глазами перескакивать из одних «ботинок» в другие (от английской поговорки «To walk in my shoes», аналога нашей «Побывать в чужой шкуре»). Действительно, понимать штаб-квартиру с полуслова и внятно транслировать туда же какие-то локальные реалии — это практически 50 или даже 70 % успеха работы руководителя. «Поженить ежа с ужом», то есть объяснить штаб-квартире локальную специфику и доказать, что выбранная стратегия является единственно

Винод Хосла — «игрок против рынка»



Винод Хосла, американский инвестор и миллиардер, основатель Khosla Ventures и соучредитель Sun Microsystems, родился 28 января 1955 года в Дели (Индия). С детства его внимание привлекали технические разработки, и после школы он поступил в Индийский технологический институт. По окончании продолжил обучение сначала в исследовательском институте Carnegie Mellon, где занимался биомедицинской инженерией, а затем в Стэнфордском университете по программе MBA.



В 1982 году Хосла вместе со своими сокурсниками по университету Скоттом МакНили, Энди Бечтолшейм и выпускником Беркли Биллом Джой основали компанию Sun Microsystems. В 1984 году Винод покинул Sun Microsystems, а в 1987 году стал генеральным партнёром фирмы Kleiner Perkins Caufield & Byers. В течение двадцати лет, проведённых в Kleiner Perkins, Хосла работал с 42 стартапами, из которых на фондовый рынок вышли 11. Эта доля считается хорошим показателем в мире венчурного капитала. Поражает их рентабельность: полдюжины лучших сделок в Kleiner Perkins общим объёмом 314 млн долларов инвестиций Хосла превратил в 15 млрд долларов, то есть увеличил в 50 раз.

В 2004 году Хосла создал собственную венчурную компанию Khosla Ventures, ориентированную на новые технологии: полупроводниковые, биотехнологии, используемые в здравоохранении, образовании, сельском хозяйстве и других отраслях. Первые два инвестиционных проекта были закрыты для институциональных инвесторов, так как их профинансировал лично Хосла. Через 5 лет, когда генеральным партнёром Khosla Ventures стал Пьер Ламонд, компания собрала средства для двух новых фондов и стала инвестировать в промышленное, строительное и клинговое оборудование.

Следующим шагом стало финанси-

вание новых технологий изготовления пищевых продуктов, в частности стартапа, превращающего белки, жиры и клетчатку из растительных источников в мясо. «Это не говядина, но вы не сможете почувствовать разницу», — сказал Хосла. Также он финансировал стартапы, которые работали над заменителем сыра и делали менее солёную соль, а также выделил деньги компании Unreal — производителю «здоровых» сладостей.

Хосла — крупнейший в мире инвестор в «зелёные» стартапы. Он вложил около 450 млн долларов в 45 заводов по производству этанола, парки с установками для выработки солнечной энергии и производство безопасных для окружающей среды электрических лампочек, батареек и комплектующих для автомобилей. Вложение денег в подобные инновационные, но пока ещё коммерчески проблемные проекты сделало бизнесмена знаменитостью.

Не случайно среди инвесторов за Хослой закрепилась репутация «игрока против рынка». Как сказал один из них, «это человек, который в любое помещение входит в полной уверенности, что он самый умный в комнате». «Никто не тратит впустую меньше времени, чем Винод». Сам Винод утверждает: «Никаких заседаний правления, несколько часов взаимодействия с компанией в течение шести недель достаточно, чтобы принять любое решение по бизнесу».

ЛЕГЕНДАРНЫЙ ИЦХАК АДИЗЕС

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

 Vegas City Hall



8 (800) 333-67-02

WWW.BBI.CLUB

**Талантливые сотрудники
— это настоящее и
будущее компании**

**Тренинги в авангарде
бизнес-обучения**

**Торговля — это
технологии**

**Как определять
зарплатные ожидания**

Праздник нужен всем



ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Кажется уже нет сфер бизнеса,
где цифровизация не проникла и
изменила до корней

Но многие не спешат
применять достижения ай-ти
Почему?
Опасно? Рискованно?

Да - бывает и такое, когда
цифровизация наносит
убытки бизнесу и не окупается
А что упускают те, кто
ее игнорирует?

Какие сферы жизни
компании следует
немедленно пересмотреть?

по итогам конференции  подготовит
журнал-альманах "ЦИФРОВИЗАЦИЯ",
который получают все подписчики 

Участие в конференции для подписчиков  бесплатно


КОНФЕРЕНЦИЯ 



НОЯБРЬ 2018 Г


ЭФФЕКТИВНЫЕ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА



Многие работают по старинке.
Да и стоит ли слепо копировать
чьи-то новые идеи по организации
и оплате труда?

Об этом поговорим на конференции :
практики из успешных компаний поделятся
своими кейсами в этом непростом деле.

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Системы оплаты труда», который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.




КОНФЕРЕНЦИЯ 



Сентябрь 2018 г.


БЕЛОВОРТНИЧКОВАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ

Больная тема для торговли,
производства, финансов...

 не раз поднимал ее
в интервью

*В этот раз эксперты выступят
на конференции со своими мнениями
о способах выявления — недопущения и борьбы
с проявлениями воровства внутри фирмы*

По итогам конференции  подготовит журнал-альманах
«Беловоротничковая преступность», который получают все подписчики .

Участие в конференции для подписчиков  — бесплатно.