

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

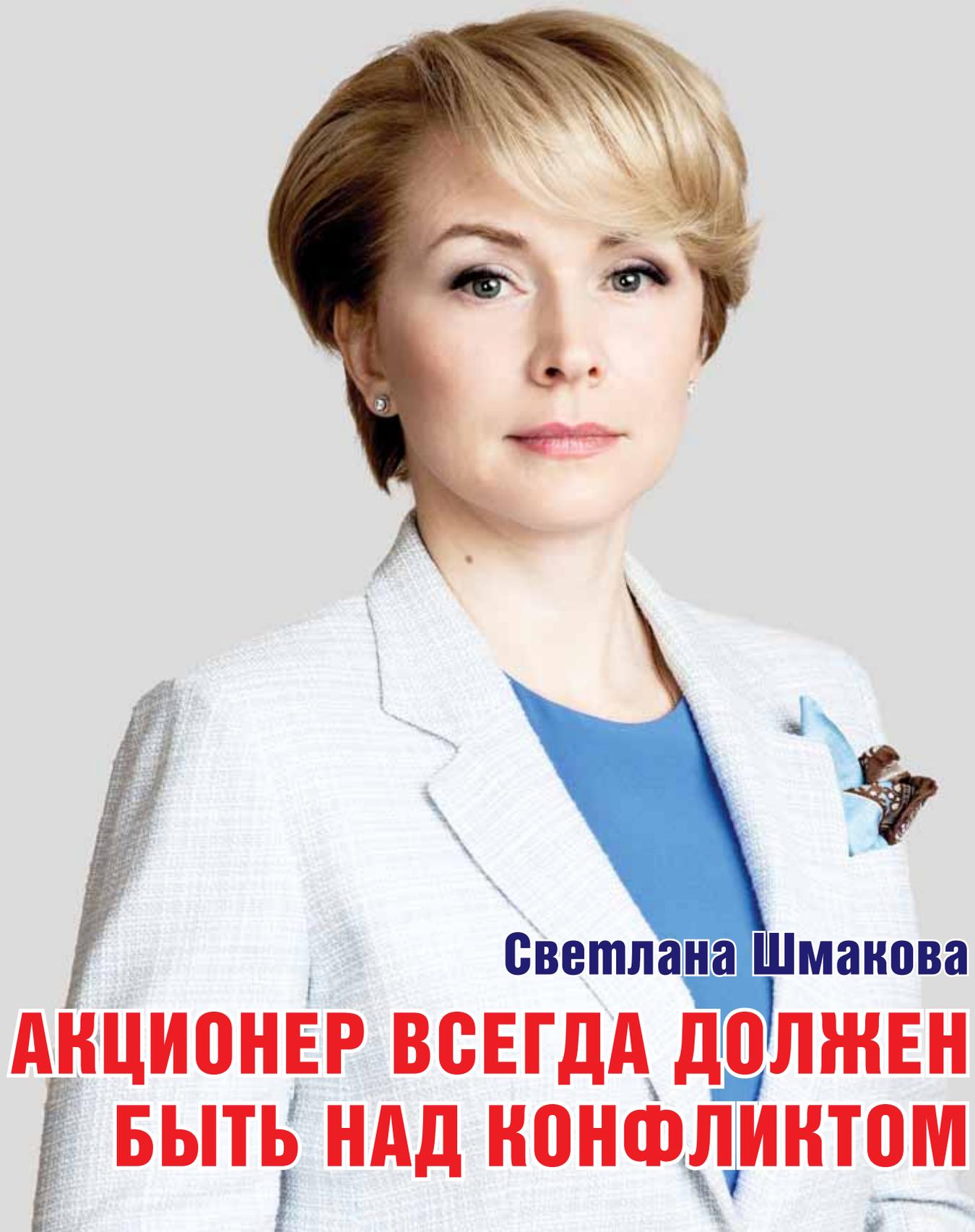
# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по заказу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71056

№ 2  
(462)

2018

Главная тема: **НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ТОПОВ**



**Светлана Шмакова**

**АКЦИОНЕР ВСЕГДА ДОЛЖЕН  
БЫТЬ НАД КОНФЛИКТОМ**

Партнёры



## КОЛОНКА РЕДАКТОРА

**Несовместимость топов, кажется, есть почти везде, но важна степень напряжения, отношение акционеров к проблеме и уровень культуры самих топов.**

*Успехов в бизнесе!*

*Главный редактор ИД*



*Александр Гончаров*

стр. 5

**Г**рамотный руководитель должен в совершенстве владеть инструментами управления топ-менеджерами, имеющими разные стили управления...

**С**обственникам и даже очень дорогим HRD свойственно пребывать в иллюзиях насчёт себя, насчёт компании, насчёт того объёма полномочий, который они готовы делегировать топ-менеджерам...



**Светлана Шмакова,  
ГК «САПСАН»**

стр. 47

**Е**щё в 2014 году Facebook стал применять алгоритмы, которые могли по аватару, онлайн-активности и лайкам пользователя определить его основные психологические черты...

**П**сихопатические личности более привлекательны для окружающих и умеют производить впечатление. Но чего ждать, когда такой человек окажется в коллективе?..



**Алексей Филатов,  
«СёрчИнформ»**

стр. 17

**В** едь приятно работать, когда знаешь, что в случае чего — тебя обязательно выручит твой товарищ...

**Н** и один собственник бизнеса не захотел бы отдать свой бизнес в руки какого-то топ-менеджера, понимая, что фактически от его решения, от его доброй воли сейчас зависит всё будущее его компании...



Екатерина Пигалева,  
Gloria

стр. 57

**Т** аким образом он создаёт себе комфортную среду. Потому что, когда он отсматривает всех лично, он выбирает людей интуитивно, на волне инстинкта оценивая, с кем ему будет комфортно работать...

**К** огда стратегия в голове топа не совпадает со стратегией в голове учредителей, топ-менеджер может покинуть бизнес. И принять решение о создании собственной компании...



Альбина Суслова,  
«Пандент»

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

## Содержание

№ 2  
(462)  
Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединенная редакция

ИД ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,  
главный эксперт  
по бизнесу



Михаил Богданов,  
эксперт по  
поиску и подбору  
персонала

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  
TR@TOP-PERSONAL.RU

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

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

### Трибуна лидера

5  
Когда «воюют» топы, в реальных боях сражаются  
их солдаты (рядовые сотрудники)!!!

Светлана Шмакова, ГК «САПСАН»

### Несовместимость топов

17  
Как правильно скоординировать работу  
топ-менеджмента в компании

Екатерина Пигалева, Gloria

### Бизнес-литература

27  
Почему они не работают?  
Новый взгляд на мотивацию сотрудников

Сьюзен Фаулер

### Физиогномика

47  
Несимметричные черты лица настораживают нас

Алексей Филатов, «СёрчИнформ»

### Рекрутмент

57  
ВСЕ ВРУТ, когда приходят на работу —  
есть такое золотое правило

Альбина Сулова, «Пандент»

### Бизнесмены, изменившие мир

62  
Джеффри Престон Безос

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

[www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru)

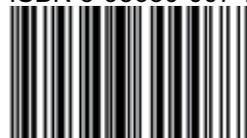
Подписано в печать 29.12.2017 г.  
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.  
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.  
Заказ №

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](mailto: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 >

**Когда «воюют» топы,  
в реальных боях сражаются  
их солдаты (рядовые  
сотрудники)!!!**

*Несовместимость топов?*

*Не вопрос ... Организуйте*

*стратегические сессии для*

*проверки совместимости*



**Светлана  
Шмакова**

**вице-президент  
ГК «САПСАН»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

## **У Вас был опыт разрешения проблемы совместимости топов?**

**Н**еред запуском большого проекта по заказу акционеров компании собиралась команда топ-менеджеров, которая состояла из зарекомендовавших себя профессионалов с серьёзной репутацией на рынке. Все люди, входящие в состав команды, харизматичны, амбициозны, привыкли быть первым или вторым номером в своих компаниях, людьми, которые принимают решения и за которыми последнее слово.

Естественно, когда в команде один харизматичный лидер, то он становится во главе этой команды. Когда их два — они либо вступают в конфронтацию, либо действуют сообща для достижения общей цели. А когда этих людей восемь, то вероятность достижения консенсуса стремится к нулю. Договориться этим людям сложно, потому что каждый из них абсолютно обоснованно считает себя главным экспертом. Для разрешения этой проблемы мы организовали серию стратегических сессий, которые научили этих людей работать сообща. Сессии носили не обучающий характер,

а представляли собой разбор конкретных стресс-кейсов, для решения которых топ-менеджерам пришлось научиться договариваться между собой и совместно разрабатывать план действий для выхода из кризисной ситуации.



Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

# ГРАМОТНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН В СОВЕРШЕНСТВЕ ВЛАДЕТЬ ИНСТРУМЕНТАМИ УПРАВЛЕНИЯ ТОПАМИ, ИМЕЮЩИМИ РАЗНЫЕ СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ



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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

**❗ Что будем считать проявлением несовместимости топов?**

— Разное видение будущей стратегии развития компании; разное понимание задач, которые стоят перед топами и перед командой в целом; разные стили управления, когда ставка на «моё» выше, чем ставка на «наше», то есть личные интересы

**❗ Каких дров могут наломать несовместимые топы, если их несовместимость игнорировать или они её искусно спрячут (всё-таки они не рядовые грузчики)?**

— Подчинённые им подразделения не будут коммуницировать должным образом. Это может привести к негативным последствиям, вплоть до се-

**МОЖНО РУКОВОДСТВОВАТЬСЯ ПРИНЦИПОМ «Я ДОЛГО НЕ БУДУ ТЕБЕ ВЕРИТЬ — ЗАСЛУЖИ МОЁ ДОВЕРИЕ» ИЛИ ЖЕ ПРИНЦИПОМ «Я ДАЮ ТЕБЕ КАРТ-БЛАНШ — ПОКАЖИ СЕБЯ»**

выше командных; и совсем сложные случаи — узкомыслие и твердолобость топов.

рьёзных стратегических ошибок либо серьёзных ошибок в операционной деятельности.

**❗ А как Вы думаете, много ли лидеров бизнеса страдают от этого?**

— Страдают в том случае, если не умеют управлять этой ситуацией, если не знают, как правильно сочетать в гармонии разные стили управления и как правильно влиять на вовлечение команды и топов в достижение стратегических целей компании. Если знают методы управления, то будут это применять во благо развития компании.

**❗ Когда и кому из лидеров «наплевать» на несовместимость топов — лишь бы выполняли задачи?**

— Обычно на несовместимость топов не обращают внимания несколько типов собственников. Прежде всего это те акционеры, которые сами настолько харизматичны, что невольно начинают вовлекаться в конфликтный процесс. Акционер всегда должен быть над конфликтом, но не каждый

может отпустить бразды правления, особенно если он сам достаточно долго руководил операционной деятельностью компании. А если этот лидер ещё и сам харизматичен, то он, не подозревая того, сам себя ставит на одну линейку с топами и начинает участвовать в их конфликте, считая,

владеть инструментами управления топами, имеющими разные стили управления. Самая распространённая теория на этот счет — это теория Ицхака Адизеса о четырёх стилях управления. Я считаю, что она настолько удачна и настолько совершенна, что предоставляет возможность созда-

## АКЦИОНЕР ВСЕГДА ДОЛЖЕН БЫТЬ НАД КОНФЛИКТОМ, НО НЕ КАЖДЫЙ МОЖЕТ ОТПУСТИТЬ БРАЗДЫ ПРАВЛЕНИЯ

что сам сможет разрулить ситуацию благодаря своей харизме.

Кроме того, это характерно для неопытных собственников и для тех акционеров, которые ставят профессиональные компетенции («звёзды» рынка) выше, чем сочетание различных стилей управления в сложившейся команде топов.

**И** Наверное, многие руководители думают о совместимости, подолгу беседуя и собирая отзывы о топах-кандидатах?

— Отзывы — это хорошо и правильно, но это не главное. Грамотный руководитель должен в совершенстве

владеть инструментами управления топами, имеющими разные стили управления. Самая распространённая теория на этот счет — это теория Ицхака Адизеса о четырёх стилях управления. Я считаю, что она настолько удачна и настолько совершенна, что предоставляет возможность созда-

ния гармоничных команд абсолютно в любой отрасли и любом виде бизнеса. Отзывы о топах и беседы с ними призваны выявить стиль управления, а дальше уже сам руководитель, понимая, какая картинка из разных кусочков пазла должна сложиться в его управленческой команде, должен грамотно эти кусочки собирать и встроить в общую картину.

**И** Почему же тогда, имея личный опыт и дорогих HRD, мы с вами говорим об этой ситуации?

— Потому что людям свойственно ошибаться, потому что собственникам и даже очень дорогим HRD свойственно пребывать в иллюзиях насчёт себя,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



насчёт компании, насчёт того объёма полномочий, который они готовы делегировать топ-менеджерам. При подборе топов каждому собственнику придется в какой-то степени перешагнуть через себя из-за профессиональной ревности при передаче полномочий по управлению своей компанией.

Можно руководствоваться принципом «я долго не буду тебе верить — заслужи моё доверие» или же принципом «я даю тебе карт-бланш — покажи себя». И одно, и другое имеет право на существование и может быть успешно. Исходя из собственного опыта я считаю, что надо искать определённый

**ЕСЛИ СОБСТВЕННИК ПОСТОЯННО ТРАТИТ МНОГО  
ВРЕМЕНИ, СРЕДСТВ И СИЛ НА ТО, ЧТОБЫ ПРИМИРИТЬ  
ТОПОВ, ТО ОН ДОЛЖЕН ЗАДУМАТЬСЯ: А НУЖНО ЛИ  
ЕМУ ЭТО?**





ный баланс, чтобы топ-менеджер не чувствовал постоянного надзора или контроля со стороны руководства, но при этом понимал, что на первом этапе каждым своим действием или решением он постепенно заслуживает доверие собственников компании, расширяя таким образом свои управленческие возможности в данной компании.

**❗ Сотрудники обычно знают о несовместимости каких-то топов? Как это влияет на корпоративную культуру?**

— Чаще всего сотрудники знают о несовместимости топов, ведь когда воюют два государства, в первую очередь воюют их солдаты. Такая конфронтация разрушает корпоративную культуру и её основные принципы — все должны работать для совместного достижения общей цели. Когда несовместимость топов приводит к конфликтам на уровне линейного персонала, то это сказывается и на репутации самого работодателя. Топы, как правило, уходят тихо и молча, потому что в какой-то степени чувствуют свою вину за собственную неудачу и сложившуюся ситуацию, которая привела к подобному финалу. Рынок труда, особенно для топ-менеджеров компании, достаточно узок, и они, как правило, дорожат своей репутацией. Когда же уходит линейный персонал, он может себе позволить сделать это

громко и со скандалом, что, безусловно, подрывает имидж компании как работодателя.

**❗ Насколько сложно понять без практики, насколько несовместимы кандидаты?**

— Понять без практики, насколько несовместимы кандидаты, возможно, но во многом это понимание зависит от наличия определённых знаний и владения управленческими инструментами. Во-первых, это тестирование кандидатов. Во-вторых, это погружение кандидатов в кейсы, которые позволяют им раскрыть свои управленческие качества и лидерские компетенции. После этого можно говорить о том, имеет ли кандидат шанс на встраивание в управленческую команду или, напротив, он своим стилем управления будет неким обременением для команды. Теория Адизеса говорит о том, что идеального руководителя не существует. Существует идеальная команда управленцев, где каждый правильно дополняет друг друга, потому что нет такого человека, который обладал бы всеми необходимыми характеристиками и компетенциями. Об этом же, кстати, говорит и Рэймонд Мередит Белбин: изначально надо изучить задачи, которые стоят перед командой, а уже после этого формировать команду и понимать, какие компетенции и стили управления нужны. В этом смысле



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ключевая задача руководителя — понять, для чего он собирает команду и каких результатов он ожидает от этой команды.

**УП** Адизес пишет о том, что противоречия движут прогресс (например, отдел логистики хочет снизить размер склада, а продавцам выгодно много товаров на нём)? Может, так же и с топами?

— С топами абсолютно так же. Но речь идёт не о противоречиях как таковых, а о конструктивных конфликтах, которые ведут к выработке самого правильного и грамотного результата. Здесь также речь идёт о том, что несоответствия в стилях управления, то есть разные сильные стороны каждого из управленцев, движут к прогрессу. Управленцы разного стиля, собранные в такую команду топов, взаимно дополняют друг друга и усиливают. Исходя из классификации Адизеса, «предприниматель», то есть генератор идей, может улетать в небо со своими креативными идеями и посылами, его очень грамотно тормозят «администратор» и «производитель результата». Так же, например, если «производитель результата» зациклен на своём и не всегда внимательно относится к персоналу, то «интегратор», наоборот, создаёт необходимую рабочую атмосферу, правильно объединяет и мотивирует людей. Именно в такой команде — не противоречивой, а взаи-

модополняемой — возможен быстрый и качественный результат.

**УП** Что делать, если два несовместимых топа – носители инноваций и без них ракета не взлетит?

— Во-первых, такую команду топов надо дополнить «интегратором», то есть объединителем — человеком, который сможет выступить между ними в качестве «переговорщика». Во-вторых, им нужен «администратор», который бы все их инновации перевёл в качественные бизнес-процессы, их регламентировал и перевёл в цифры. И, самое главное, им нужен «вдохновитель», то есть тот лидер, который правильно обозначит общее видение и правильно поставит задачу. В этом случае и ракета взлетит, и конфликта не будет.

**УП** А можно ли создать такую модель управления, где несовместимость никак не мешает работе? Как?

— Однозначно можно. Если резюмировать сказанное выше, такая модель может быть создана путём грамотного сочетания разных стилей управления, правильного выявления этих стилей, а также создания плана развития каждого из топов.

На примере нашего опыта, который сложился в управленческой команде компании: после диагностики различ-

ных стилей управления выяснилось, что доминантой стала «Е-функция», то есть генератор идей, на втором месте оказалась «Р-функция», то есть производитель результата, «I» — интеграторство присутствовало в меньшей мере,

рый достигает результата не в одиночку, а с помощью своих людей и грамотного стиля управления. Со всем несовместимые топы могут быть в крупных компаниях, в особенности где большое присутствие государ-

## ПРИ КОНФЛИКТЕ МИЛД-ПЕРСОНАЛА ЭТИ ПРОЦЕССЫ МОГУТ НОСИТЬ СКРЫТЫЙ ХАРАКТЕР И В ИТОГЕ ПРИВЕСТИ К ЕЩЁ БОЛЕЕ СЕРЬЁЗНЫМ ПОСЛЕДСТВИЯМ

и сильно проседала «А-функция», то есть административная часть. Мы уделили серьёзное внимание планированию, контролю за результатом, автоматизации процессов и постановке задач. Сильно помог в этом корпоративный портал, который мы внедрили для обмена информацией и отслеживания результативности сотрудников, единый календарь по планированию и распределению времени — всё это очень помогло топам подтянуть слабую сторону и сделать модель управления более совершенной.

**И** Ни с кем не совместимые топы — такое бывает?

— Если говорить об МСБ, то такое исключено, потому что топ — это всегда руководитель команды, кото-

ственного капитала и где результат может достигаться не только за счёт правильного и грамотного управления или определённых знаний и компетенций.

**И** Как распутывать ситуацию, если клубок противоречий несовместимых топов стал сильно мешать бизнесу?

— В таком случае есть два варианта: распутать этот клубок и формировать новую команду либо вычленять зачинщика, что всегда крайне трудно среди топов, и проводить тренинги, чтобы нивелировать эту негативную ситуацию. Если же собственник понимает, что существующая команда топов важна для бизнеса, то необходимо вкладывать средства в различные мероприятия по налаживанию

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



коммуникации между ними: тренинги, подготовленные специально для конкретных людей, направленные на развитие умения слышать друг друга

скрытый характер и в итоге привести к ещё более серьёзным последствиям, чем открытая конфронтация между топ-менеджерами.

## СОБСТВЕННИКАМ И ДАЖЕ ОЧЕНЬ ДОРОГИМ HRD СВОЙСТВЕННО ПРЕБЫВАТЬ В ИЛЛЮЗИЯХ НАСЧЁТ СЕБЯ, НАСЧЁТ КОМПАНИИ, НАСЧЁТ ТОГО ОБЪЁМА ПОЛНОМОЧИЙ, КОТОРЫЙ ОНИ ГОТОВЫ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ

и взаимодействовать. Они не обязаны друг друга любить или дружить, но эффективно взаимодействовать обязаны.

**УП Несовместимость специалистов мидл-уровня — это привычный фон, который можно игнорировать, или они тоже могут привести к «гангрене»?**

— Никогда нельзя ничего игнорировать. Если в компании появилась какая-то проблема на уровне мидл-персонала, то её надо решать. Дело в том, что при конфликте топов их подразделения конфликтуют явно и открыто, а при конфликте мидл-персонала эти процессы могут носить

**УП Д. Логан говорит о том, что в компаниях 4-го и 5-го уровней («мы все крутые и счастливы») несовместимость исчезает? Он прав?**

— Я не знаю ни одной компании в России, которая могла бы относиться к 4-ому или 5-ому уровню согласно классификации Дейва Логана. Наверное, к этому надо стремиться. Но мне кажется, что в данном случае путь к этой цели гораздо важнее, чем сама цель.

**УП Ваши советы коллегам о том, как не впустить в дом «кошку и собаку»?**

— На сегодняшний день в интернете огромное количество материалов,

которые помогут провести первоначальную диагностику собственными силами, чтобы акционер компании увидел текущую картину теоретического характера, а не эмоционального, на основе впечатлений, которые

Однако наиболее серьезной является несовместимость не самих топ-ов между собой, а их несовместимость с акционерами компании. Но какой бы ни была несовместимость, ключевое — это желание с обеих сто-

## КОГДА ЖЕ УХОДИТ ЛИНЕЙНЫЙ ПЕРСОНАЛ, ОН МОЖЕТ СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ СДЕЛАТЬ ЭТО ГРОМКО И СО СКАНДАЛОМ, ЧТО, БЕЗУСЛОВНО, ПОДРЫВАЕТ ИМИДЖ КОМПАНИИ КАК РАБОТОДАТЕЛЯ

у него сложились. Кроме того, существует множество пособий на эту тему, не только Адизеса, но и других авторов. Например, относительно недавно вышла книга Тиграна Арутюняна, которая затрагивает вопросы достижения стратегических целей, формирования команды, определения стилей управления и сочетания их между собой.

рон. Если есть желание исправить ситуацию, если есть стремление к достижению консенсуса — это главный залог успеха.

### Примири их можно? Как?

— Конечно, можно. Если собственник хочет примирить несовместимых

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Как правильно скоординировать работу топ-менеджмента в компании

Темпы развития компании, представляющей малый или средний бизнес, во многом зависят от характера взаимодействия между собой её топ-менеджеров. Проблема совместимости и построения правильных деловых отношений особенно актуальна в условиях кризиса, когда одно неправильное решение может привести к краху компании. О том, каких принципов нужно придерживаться при организации работы топ-менеджеров, рассказала генеральный директор сети студий эпиляции и учебных центров Sweet Epil, организатор первого в России международного чемпионата по эпиляции, основатель бренда профессиональной косметики Gloria Екатерина Пигалева.



**Екатерина  
Пигалева**

**генеральный директор  
сети студий эпиляции и  
учебных центров Sweet  
Epil**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## **УП** Видели реально хоть одну компанию, где была бы полная совместимость топов?



ля начала стоит уточнить, что мы с вами понимаем под полной совместимостью. В первую очередь на память приходит поговорка «Скажи мне, кто твой друг, и я скажу тебе, кто ты» и её главная мораль: мы являемся отражением тех людей, что рядом с нами. Поэтому друзья всегда имеют схожие черты, которые могут касаться и характера, и внешности, и слабостей, и вкусов. Именно поэтому таким людям вместе комфортно, и мы говорим, что они совместимы. Так же обстоит дело и с супругами. Чаще всего мы находим себе «вторую половинку» по общим чертам, что позволяет нам найти точки соприкосновения и понимания. Это и есть классическая трактовка совместимости.

Если речь идёт о компании, то такая совместимость крайне губительна. Поэтому в бизнесе полная совместимость подразумевает исключительно взаимодополняемость. То есть в рамках рабочих команд или каких-либо

проектных групп слабые стороны одного члена команды компенсируются сильными сторонами другого. Таким образом, в работе задействованы только самые сильные, развитые и профессиональные компетенции, но разных людей. Можно их рассматривать как команду супергероев, где у каждого свои суперспособности. Благодаря синергии положительных качеств подобные команды становятся успешными.

Но я видела компании, которые построены по принципу совместимости, как между друзьями или супругами, — из этого не получается ничего хорошего, так как чаще всего их работа заканчивается из-за конфликтов и недопониманий. Поэтому для себя я выбрала другой путь.

## **УП** Какую совместимость хотел бы видеть лидер в своей компании?

— Как раз ту, о которой я говорила: совместимость, которая позволяет прикрыть спину любого члена команды за счёт сильных сторон другого человека. Я понимаю, что все мы люди и не можем быть идеальны во всем, поэтому такая система взаимодействия положительно влияет на бизнес и на атмосферу внутри коллектива. Ведь приятно работать, когда знаешь, что в случае чего — тебя обязательно выручит твой товарищ.



## **И** Разделяй и властвуй — какие лидеры руководствуются этим принципом?

— На мой взгляд, этим принципом руководствуются именно успешные и сильные лидеры. Потому что если нет разделения зоны ответственности и полномочий, если возникает в компании какой-то один человек, который отвечает за всё, какой-то даже очень сильный топ-менеджер, на котором завязаны все ключевые бизнес-процессы, то рано или поздно этот топ может потопить всю компанию. Потому что, во-первых, нужно понимать, что в этом случае весь бизнес оказывается в руках одного человека. Я думаю, что ни один собственник бизнеса не захотел бы отдать свой бизнес в руки какого-то топ-менеджера, понимая, что фактически от его решения, от его доброй воли сейчас зависит всё будущее его компании.

Всё-таки нужно помнить о том, что, каким бы замечательным, прекрасным и талантливым ни был топ-менеджер, это всего лишь наёмный сотрудник. И он, по большому счёту, в любой момент может принять решение покинуть компанию, сменить место работы, и никто его за это не осудит, потому что у нас не Япония, у нас Россия. У нас нет практики пожизненного найма, и менять работу — это, в общем, нормально.

И здесь вопрос к владельцу бизне-

са, к лидеру команды: насколько он готов к тому, что рано или поздно с ним произойдёт это событие, которое мы не можем считать из ряда вон выходящим? Это абсолютно нормальное явление, если кто-то из его команды решит покинуть компанию. И вот здесь как раз встаёт вопрос разделения полномочий. Если полномочия разделены, по сути, с уходом одного члена команды проседает лишь какая-то одна функция в компании. Я думаю, что это говорит об устойчивости, и, в принципе, эта функция рано или поздно будет восстановлена с минимальными потерями. А вот если с уходом одного из членов команды рухнет всё, рушатся все бизнес-процессы, то такая компания может и не пережить уход одного человека. И я думаю, что ни один лидер компании, ни один собственник бизнеса не хотел бы ставить весь свой бизнес в зависимость от одного-единственного человека.

## **И** Если пересекаются зоны ответственности и полномочий, как решаются споры?

— По большому счёту, состыковывать зоны ответственности и полномочий в компании можно двумя путями. Первый — это с небольшим зазором, с некоторым «гэпом» между зонами ответственности и полномочий одного топ-менеджера и зонами ответственности и полномочий другого топ-менеджера. Возникают очень ма-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ленькие, очень узкие, на самом деле даже незаметные глазу участки, когда за те или иные бизнес-процессы не отвечает ни один участник команды. И вот, как правило, в эти дырочки и утекают деньги компании, причём утекают с какой-то космической скоростью. Потому что возникают какие-то нерациональности, и в эти нерациональности сливаются результаты труда очень многих членов команды. Главная проблема в том, что за такую утечку спросить не с кого: все работали в рамках своих полномочий и на чужое поле не заходили, а то, что есть зона вне их компетенции, было и вовсе неизвестно.

Поэтому я предпочитаю состыковывать зоны ответственности и полномочий именно путём пересечения. То есть небольшого накладывания зоны ответственности и полномочий одного участника команды на зоны ответственности и полномочий другого. С одной стороны, здесь очень обширное и плодородное поле для конфликта интересов. А с другой стороны — появляется множество областей, которые контролируются сразу двумя топ-специалистами.

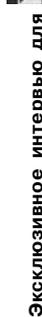
Здесь опять же стоит разделить межличностный конфликт и конфликт интересов. Межличностный конфликт в команде топ-менеджеров, безусловно, губителен для бизнеса, а вот конфликт интересов, как мне кажется, это

достаточно эффективный инструмент для развития. То есть, когда, например в системе KPI, возникают участки, в которых и один топ-менеджер, и второй начинают быть ответственными за один и тот же показатель.

И вот здесь начинаются, как правило, очень интересные истории. Когда у нас, например, такое пересечение есть в конверсии и руководитель отдела маркетинга, как и руководитель отдела продаж отвечают за конверсию из лидов сделки. Соответственно, у каждого руководителя есть свой KPI, который представляет собой количество лидов. Руководитель отдела маркетинга естественно заинтересован в том, чтобы лидом считался каждый звонок в компанию, и он будет заинтересован в том, чтобы доказать, что это лид, потому что это часть его KPI. А руководитель отдела продаж заинтересован в том, чтобы дисквалифицировать какие-то лиды, таким образом влияя на показатели эффективности в виде конверсии.

И получается, что возникает конфликт интересов. То есть один заинтересован в том, чтобы всё считать лидами, другой заинтересован в том, чтобы что-то лидами не считать. И для меня это абсолютно нормальная практика, так как именно здесь, в зоне этих пересечений, и начинаются совершенствоваться бизнес-процессы, начинают возникать какие-то интересные мо-

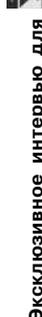
Эксклюзивное интервью для



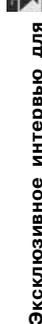
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



менты, которые позволяют компании развиваться и расти.

Причём не стоит бояться, что на основе конфликтов могут появиться личные контакты, которые повлекут за собой ссоры и более серьёзные разбирательства. Если топ-менеджеры действительно соответствуют своей должности, они здраво разделяют работу и эмоции и понимают, что подобные ситуации идут на благо компании.

#### **❗ Ротация топов — нонсенс или наша практика?**

— Точно могу сказать что это не наша практика на данный момент. Мы не практикуем ротацию топов. Но в то же время и нонсенсом я бы это не назвала. Я с интересом слежу за компаниями, которые практикуют такое явление, но пока, наверное, в своей команде внедрить его не готова.

Просто со стороны я замечаю, что топы, смещённые со своих позиций на новое поле действий, быстро теряют свои преимущества и превращаются в демотивированных сотрудников, которые не могут работать из-за серьёзной неудачи. Неуспешная ротация может быстро сломать лидерские качества, поэтому подобную процедуру стоит проводить аккуратно и постепенно.

Но я однозначно не против «смешанного» топа, когда специалисты прихо-

дят из других компаний — это всегда свежие идеи, неожиданные подходы к решению проблем и необычный взгляд на дела. Опыт таких топов можно использовать в своих целях, например, не применять практики, которые кажутся перспективными, но проявили себя неэффективно для решения определённых задач.

#### **❗ Почему в космос так тщательно искали совместимых людей, понятно, но зачем так нужна совместимость топов?**

— По большому счёту, для меня лично, как для собственника бизнеса, нормальное функционирование и развитие моей компании не менее важно, чем космический полёт. Если бы у меня было три десятка проектов и они были бы для меня не важны, я бы не заморачивалась над совместимостью и взаимодополняемостью топов. Но для меня мой бизнес как космическое путешествие: так же интересно, так же захватывающе, так же ответственно.

К тому же я хочу быть уверенной в тех людях, которые занимают топ-должности в моей компании.

#### **❗ Есть компании, где лидер поощряет несовместимость топов, чем чреваты такие методы?**

— Такое поведение лидера я понимаю, когда речь идёт о бытовой со-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вместимости, то есть о той, которую мы обсуждали в начале. В бизнесе все системы устроены намного сложнее, нежели в межличностных отношениях, поэтому выход из строя одной существенной детали может привести к краху. А под деталью я подразумеваю топ-сотрудников.

Но если мы говорим о взаимодополняемости — то я за такую совместимость. Как я уже говорила, возникающий в результате такой совместимости конфликт интересов только повышает уровень контроля за отдельными этапами работы и позволяет добиться высоких результатов.

**УП Совместимость — это синоним конформизма?**

— Нет, это не синоним конформизма.

Для меня конформизм — это поглощение одним человеком позиции другого человека. При этом у «поглощённой» личности может теряться собственная позиция по поводу какого-то вопроса, меняться поведение. Это насильственное подминание другого человека под своё мнение и поведение. Совместимость — это совсем другое, данное понятие несёт положительный смысл и наоборот, сказывается позитивно на всех участниках процесса, взаимодополняя их лучшими качествами своего одноклассника.

**УП В чём минусы для лидера в плотной дружбе топов?**

— Наверное, в том, что у нас лидеры очень любят дружить против кого-то. Хорошо, если против конкурентов, плохо, если в какой-то момент дружба начинает оборачиваться против лидера компании. Конфликты могут возникать разные, но если команда топов очень сплочённая и дружная, то в этом случае вместо разговора и разбора ситуации они могут начать каким-то образом противодействовать собственнику компании. Наверное, ни один лидер, ни один собственник не хотел бы такого поворота событий.

**УП Почему, когда и как топы могут сплотиться против босса?**

— Ну, я думаю, что при принятии любых непопулярных решений, которые как раз таки могут затронуть интересы всех топ-менеджеров. Например, изменение системы мотивации. Думаю, что ни одному топ-менеджеру не понравится изменение системы мотивации в сторону, например, сокращения оклада. Всем, конечно, хочется получать по схеме «больше КРІ — больше бонус», но чтобы оклад при этом не сокращался. И если собственник в какой-то момент решит принять такое решение, могут возникнуть не очень приятные ситуации, если команда топов очень близка между собой.

Это сложно увидеть заранее, поэтому и говорят, что бизнес, основанный на дружбе, это хуже, чем дружба, основанная на бизнесе. И если вы видите, что дружба ваших топ-менеджеров начинает переходить границы бизнеса, когда они уже начинают дружить семьями, ходить друг к другу в гости, у них появляются общие друзья не из компании, то это, на мой взгляд, тревожный сигнал. Здесь стоит лишний раз подумать. По крайней мере, уж точно не поощрять такую дружбу, потому что в какой-то момент это может обернуться в итоге против бизнеса.

### **Могут ли рассорить совместимых топов разные премии?**

— Если топ-менеджеры находятся в партнёрских отношениях, то нет, такая ситуация не способна негативно повлиять на их взаимоотношения. Но если мы говорим о дружбе, то здесь разный размер премии может испортить бытовую совместимость.

Но я всё равно не понимаю руководителей, которые специально выдают своим топам, работающим на одном уровне, разные зарплаты с мотивацией, мол, «чтобы второй лучше работал». Я считаю это неуважением к своим сотрудникам и некоторой грубостью. К тому же это несколько не мотивирует второго топа работать усерднее или эффективнее. Так что всем должна начисляться премия по

результатам их работы. А вот обиды топов друг на друга — это вещь в реалиях правильных профессиональных отношений недопустимая.

На мой взгляд, лучшие отношения в команде — это отношения партнёрские, это отношения взаимного уважения, но никак ни дружба.

### **Почему главбухи часто не совместимы с топами?**

— На мой взгляд, как раз таки это определённо функциональный конфликт, потому что главбухи всегда заинтересованы в том, чтобы всё делалось в соответствии с регламентом, с какими-то правилами, а топ-менеджеры, как правило, заинтересованы в достижении результата. Для них первичными являются некие действия, для главных бухгалтеров первичным всегда является закрепление этих действий документально. Главбух, как правило, заботится не о том, насколько сделка выгодна или невыгодна для компании, а о том, чтобы она была правильно проведена и оформлена.

Но работа бухгалтеров невозможна без работы топ-менеджера, и наоборот, поэтому им приходится уживаться вместе. Кстати, подобный характер взаимоотношений распространяется и на другие отделы компании, правда бухгалтерия из-за постоянного досту-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



па к информации о сделках страдает от разницы с топами намного сильнее.

И, безусловно, для собственника бизнеса такой конфликт между топ-менеджером и главным бухгалтером является абсолютно конструктивным, опять же это конфликт интересов. Но лишь при условии, что все участники команды взрослые, осознанные люди и чётко разделяют для себя конфликт интересов и межличностный конфликт. И не начинают переводить функциональный конфликт в сферу личных отношений.

Но люди, которые занимают такие должности, обычно сами понимают, что взаимодействие с определёнными людьми в компании подразумевает некоторые конфликты, и они к этому готовы и воспринимают как рабочий момент.

### **УП** Мультинациональные компании эффективнее — почему?

— В этой ситуации в силу разных культур у людей развиваются раз-

раются решить друг для друга какие-то рабочие моменты и тратят больше времени на разъяснение их друг другу. Поэтому редко остаются нюансы, которые не были оговорены или решены заранее.

Интересно, что культура бизнеса в каждой стране развита по-своему, и, когда на одной территории происходит смешение сразу нескольких бизнес-культур, кажется, что концентрация новых, не заезженных и аутентичных идей начинает просто зашкаливать. И это прекрасно, особенно когда в топе компании находятся люди с разным предпринимательским колоритом. Помните, я говорила про конфликт интересов? В этом случае он будет основан на выборе из двух лучших возможных решений. А это значит, что в итоге выигрывает лучшее из лучших.

Кроме того, люди разных культур смотрят на ситуации по-разному, поэтому такой всесторонний взгляд позволяет увидеть новые грани для решения проблем, обратить внимание на изменения, которые требуют опре-

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**



Эксклюзивное интервью для



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

*Павел Макеев*

## **О практике легализации самовольных построек и их сноса**

*Владимир Шокарев*

## **Правительственная комиссия одобрила законопроект о самовольных постройках?**

*Александр Чакински*

## **Покупка недвижимости: как правильно за неё рассчитаться (анализ судебной практики)**

*Максим Толстых*

## **Арест права аренды земельного участка в рамках исполнительного производства**

*Светлана Казакова*

## **Водные объекты имеют свою специфику**

*Владислав Варшавский*

## **Использование аккредитива в сделках**

*Матьяна Горшко*

## **Фонд защиты дольщиков: каковы перспективы его успеха**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

[www.alpinabook.ru](http://www.alpinabook.ru)

Сьюзен Фаулер

# Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников



## ПЯТЬ УБЕЖДЕНИЙ, КОТОРЫЕ РАЗРУШАЮТ МОТИВАЦИЮ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ

Мотивация — один из самых существенных аспектов руководства и одновременно один из самых запутанных и недооцененных. Побочный продукт этого недоразумения — руководители-догматики, которые толком не различают, какие методы работают, а какие нет. Они совершают абсолютно контрпродуктивные действия, полагая, что поступают правильно и разумно. Эти руководители так ослеплены пятью разрушающими мотивацию убеждениями, что не слышат, когда им предлагают узнать, а тем паче сделать что-то новое.

Исследования последних шестидесяти лет подтверждают это наблюдение. Рейтинг факторов мотивации на рабочем месте у рядовых сотрудников сильно отличается от представлений их руководителей по этому вопросу. Судя по результатам исследований, менеджеры элементарно не знают, что на самом деле мотивирует их подчиненных. Они склонны приписывать своим сотрудникам внешнюю мотивацию (действия вне предела контроля работников), основанную на таких «пряниках», как высокая заработная плата, карьерный рост и сам факт обеспеченности работой. Сами же сотрудники предпочитают внутреннюю мотивацию (действия в пределах своего контроля): интересное дело, личностный рост и повышение квалификации.

Из-за чего появилось это колоссальное недопонимание? Одна из причин заключается в том, что руководители не имеют доступа к чьему-либо внутреннему мотивационному статусу — только к своему собственному. Это, вероятно, и объясняет, почему менеджеры склонны себе приписывать внутренние мотивации, а другим — исключительно внешние. Им нужно изменить подход — наблюдать за поведением своих работников и точно оценивать их мотивацию. К сожалению, большинство менеджеров никак нельзя отнести к разряду проницательных наблюдателей и мудрых толкователей увиденного. Между тем внутреннюю мотивацию другого человека

почти невозможно понять из его внешнего поведения. (Это — еще один серьезный довод в пользу мотивационных бесед.)

Ситуацию еще сильнее запутывает и то обстоятельство, что разные люди, как я говорила выше, усваивают одну и ту же информацию совершенно по-разному. Например, организовав встречу, участников которой просят поделиться личным опытом, вы можете счесть, что все шесть мотивационных статусов ни на что не годятся. Руководитель должен найти способы сформировать запрос и окружающую среду так, чтобы люди стремились выбрать именно оптимальный мотивационный статус.

Как предполагают исследователи, еще одна причина разного восприятия факторов мотивации у сотрудников и их менеджеров состоит в том, что первые не всегда понимают истинный характер собственной мотивации. Например, работник, которого загрузили дополнительными обязанностями «выше крыши», чувствует, что он «попал», и... решает попросить прибавки к зарплате. Про себя он думает: «Пусть платят мне достаточно, чтобы я терпел и выполнял все это». Он пока не понимает, что никакое количество денег не сможет восполнить пустоту, появляющуюся, когда не удовлетворены психологические потребности в автономии, принадлежности и компетентности.

А не понимая, человек не может определить, что ему действительно нужно.



Приписывая свою неудовлетворенность работой размеру заработной платы или другим внешним факторам, руководители и их сотрудники «запускают» серию ошибочных предположений, которые в итоге приводят к вредным или не-

влияют на ваш подход к мотивации, а возможно, даже губят его на корню.

Доктор Дэвид Фэсер исследовал взгляды руководителей на факторы, мотивирующие сотрудников. Сам он рассматривал мотивацию не только как

## **РЕЙТИНГ ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ У РЯДОВЫХ СОТРУДНИКОВ СИЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ ИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ**

конструктивным действиям. Во-первых, возлагая слишком большие надежды на деньги и другого рода вознаграждения, люди отвлекаются от того, что делает их счастливыми на самом деле. Во-вторых, руководители, как правило, не имеющие прямого контроля над выплатами, «выводятся» из системы мотивации. Они опускают руки и объявляют, что ничего не могут сделать с недовольством работников. В-третьих, предъявление внешних факторов мотивации в качестве причины неудовлетворенности на рабочем месте только укрепляет устаревшие убеждения, которые приводят к неэффективному мотивационному лидерству.

Основная цель этой главы — исследовать, как ваши убеждения о лидерстве

узкую проблему благополучия отдельного сотрудника, но и более широко — как стратегию. «То, что менеджеры, особенно высшего звена, интересуются эмоциональным настроением сотрудников, есть ценный результат тонкого творческого процесса. Мне бесконечно любопытно, как руководители истолковывают смешанные результаты, полученные частично путем их давления на персонал, а частично за счет стандартных программ стимулирования. Но прислушайтесь к разговорам сотрудников за ланчем. Между собой они мечтают совсем о другом подходе».

Этот новый подход потребует пересмотра убеждений, говорит Дэвид, но руководителей редко просят задумать-



ся над своими убеждениями. Для облегчения этой непростой задачи он разработал реестр убеждений мотивации — краткий обзор, который консультанты и коучи могут использовать, чтобы помочь лидерам сознательно исследовать свои убеждения мотивации и при желании «примерить» на себя новые. Дэвид уверен, что, к сожалению, большинство руководителей не понимает, что их ос-

2. Цель бизнеса...

3. Руководители — это люди, которые...

4. Единственное, что на самом деле важно, это...

5. Если вы не можете измерить...

Эти фразы — не что иное как особо устойчивые убеждения, которые разрушают мотивацию на рабочем месте.

Задумывались ли вы над тем, отку-

## **БОЛЬШИНСТВО РУКОВОДИТЕЛЕЙ НЕ ПОНИМАЕТ, ЧТО ИХ ОСНОВНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ УБЕЖДЕНИЯ ФОРМИРУЮТ ПРОБЛЕМЫ, КОТОРЫЕ ЗАТЕМ ПРИХОДИТСЯ «РАЗРУЛИВАТЬ»**

новые мотивационные убеждения формируют проблемы, которые затем приходится «разруливать». «Отрицательные доказательства слишком очевидны, чтобы их можно было игнорировать, — объясняет Дэвид. — Сотрудники жаждут новых подходов к мотивации — подходов, которые наконец помогут им заняться инновационными задачами».

Во введении к этой книге я привела несколько незавершенных фраз и попросила, чтобы вы их завершили. Привожу их снова.

1. Ничего личного, это...

да возникают эти обобщения? Они так укрепились в нашем сознании, что мы принимаем их без малейших сомнений. Я мечтаю найти хотя бы одного руководителя, который не сможет закончить большинство (я уже не говорю обо всех!) этих предложений. Вот она, проблема! Стереотипы становятся базой для «запрограммированных» ценностей. А запрограммированные ценности, в свою очередь, — крепкое основание для создания твердых правил, процессов, процедур, действий и вашего поведения в целом.



Ваша миссия — и вы должны это принять — состоит в том, чтобы исследовать эти убеждения, осознать, как они подрывают оптимальную мотивацию ваших сотрудников, а затем рассмотреть альтернативные убеждения и методы их наиболее успешного внедрения в практику.

### **Убеждение 1: «НИЧЕГО ЛИЧНОГО, ЭТО ПРОСТО БИЗНЕС»**

Люди в наши дни, как правило, посвящают себя работе и всему, что с ней связано, — например, взаимодействию с коллегами. На общение с членами семьи времени почти не остается. И все же менеджеры полагают, что их действия «не личные», а сугубо деловые, словно бы не затрагивающие реальную жизнь сотрудника. Каждый день вы обеспечиваете поле для деятельности, об-

ратную связь или новости для тех, кого ведете за собой. От вашего умения и отношения зависят их профессиональная успешность, статус, доход, настроение и здоровье. Разве это все «не личное»?

Можете быть абсолютно уверены: все, что вы говорите и делаете, ваши подчиненные ощущают как глубоко личное! Вот где коренится проблема — в чувствах. Выше мы исследовали проблему конфликтов в организациях. Вы полагаете, что выражению чувств на работе не место? Проверьте себя, спросив, каким образом это убеждение стало аксиомой для меня? Откуда оно появилось?

Один из возможных ответов на вопрос, почему проявления чувств на рабочем месте так обескураживают, состоит в том, что у менеджеров нет навыков для того, чтобы эффективно отвечать на них. Правда, некоторые сотрудники не умеют применять саморегуляцию и позволяют эмоциям брать над собой верх. Но страх перед бескон-

Что не работает	Что работает
Думать про себя или говорить сотруднику: «Здесь не место для подобных эмоций!»	Признание и принятие чувств и эмоций других людей
Считать проявление одобрения ненужной условностью	Предложение описательной обратной связи вместо оценочной обратной связи или персонализированной похвалы
Терпеть саботаж или недопустимую манеру поведения	Облегчение поиска вариантов и открытые вопросы, направленные на то, чтобы помочь проявиться осознанности



трольным проявлением эмоций непропорционален частоте возникновения и серьезности эмоциональных вспышек. Вспышки единичны, а страх повсеместен.

Что если вы измените свои взгляды и дадите себе еще один шанс активировать оптимальную мотивацию? Работа для сотрудника — самое что ни на есть личное.

Свыкнитесь с мыслью, что на работе приемлемы все эмоции, но не всякое

ними. Вы увидите, как позитивно ваши сотрудники отреагируют на это.

### Убеждение 2: «ЦЕЛЬ БИЗНЕСА — ДЕЛАТЬ ДЕНЬГИ»

Твердо веря в то, что цель бизнеса — исключительно делать деньги, вы, вероятно, сосредотачиваетесь на статистике и цифрах, вместо того чтобы

## ДАЖЕ ИМЕЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫБОРА, ВЫ СКЛОННЫ ПРЕДПОЧЕСТЬ КОЛИЧЕСТВО КАЧЕСТВУ, КРАТКОСРОЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ — ДОЛГОСРОЧНЫМ И ПРИБЫЛЬ — ЛЮДЯМ

поведение. Признайте и примите право сотрудника на выражение своих чувств. Практикуйте саморегуляцию, слушайте свое сердце и согласитесь с тем, что на работе, как и в остальной жизни, эмоции играют важную роль.

Обдумайте и откажитесь от приемов руководства, которые подрывают психологические потребности людей, и воспользуйтесь методами, которые поощряют их. Измените свои убеждения — и методы руководства изменятся вслед за

сосредоточиться на людях, ответственных за предоставление качественных услуг вашим заказчикам и клиентам. Вы склонны излишне подчеркивать важность определенных результатов и давить на людей, чтобы эти результаты получить, порой прибегая к сомнительным этическим методам. Даже имея возможность выбора, вы склонны предпочесть количество качеству, краткосрочные результаты — долгосрочным и прибыль — людям.



Давайте рассмотрим, как альтернативные убеждения могли бы изменить стиль вашего руководства. Как отличались бы ваши решения и действия, если бы они были основаны на следующем убеждении: цель бизнеса состоит в том, чтобы служить?

Обдумайте, как этот новый подход мог бы изменить лицо вашей компании — или, по крайней мере, сущность и

ваши ценности, тем сильнее они влияют на вашу повседневную жизнь.

Природа человеческой мотивации не в зарабатывании денег. Она в создании значимого.

Получать прибыль или обслуживать сотрудников, которые, в свою очередь, обслуживают ваших клиентов, — перед вами не стоит такой альтернативы. Оба варианта вполне можно совместить. Но

## **ВСЕ, ЧТО ВЫ ГОВОРИТЕ И ДЕЛАЕТЕ, ВАШИ ПОДЧИНЕННЫЕ ОЩУЩАЮТ КАК ГЛУБОКО ЛИЧНОЕ**

качество ее целей. Как формулировать цели таким образом, чтобы они сосредотачивались на качестве усилий людей и результатах этих усилий?

Рациональные читатели, возможно, возразят: «Служа высоким целям, много не заработаешь. Недополучение прибыли — прямой путь к банкротству. Тогда вообще некому будет служить».

Несомненно, бизнес должен приносить прибыль — это его суть. Но из этого еще не следует, что прибыль — единственная цель бизнеса. Чтобы жить, нужны воздух, вода и еда. Но цель вашей жизни не состоит в том, чтобы просто дышать, пить и есть. Она глубже, чем элементарное выживание. Чем благороднее ваша цель и более развиты

обслуживание должно идти перед прибылью. Позволю себе перефразировать слова, которые часто произносит Кен Бланшар: «Прибыль — это аплодисменты, которые вы получаете от создания оптимально мотивирующей среды для ваших сотрудников: находясь в ней, они хотят заботиться о ваших клиентах». Все свидетельствует о том, что жизнеспособность компании, измеренная в возврате на инвестиции, доходе от акций, доступе к венчурному капиталу, курсе акций, долговой нагрузке и другим финансовым индикаторам, зависит от двух факторов: страсть сотрудника к работе и лояльность клиентов.

Когда вы сосредотачиваетесь на удовлетворении психологических по-



требностей ваших сотрудников, они, в свою очередь, удовлетворяют потребности клиентов — и ваша компания процветает. Здесь работает аналогия со

что цель бизнеса — делать деньги, и рассмотрите оптимальную мотивацию: цель бизнеса в том, чтобы служить — своим сотрудникам и своим клиентам.

## **ПРИБЫЛЬ — ЭТО АПЛОДИСМЕНТЫ, КОТОРЫЕ ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ ОТ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНО МОТИВИРУЮЩЕЙ СРЕДЫ ДЛЯ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ: НАХОДЯСЬ В НЕЙ, ОНИ ХОТЯТ ЗАБОТИТЬСЯ О ВАШИХ КЛИЕНТАХ**

спортом: сосредоточенный на прибыли менеджер напоминает игрока, который смотрит на табло вместо мяча.

Поставьте под сомнение веру в то,

Прибыль — побочный продукт удовлетворенности и тех и других.

Посмотрите, как ваши подчиненные отреагируют на ваши обновленные

Что не работает	Что работает
Попытки получить прибыль за счет сотрудников	Помочь сотрудникам объединить связанные с работой ценности и ощущение цели; действовать исходя из общего Блага
Задержка обратной связи в ответ на проявление профессионализма ваших сотрудников или наказание за отсутствие компетентности	Обеспечить честную оценку навыков сотрудников и их потребностей в обучении
Восприятие подчиненных как машин, которые не могут уставать	Выделить время для обязательной мотивации исполнителей проектов



убеждения. Приняв за исходный посыл, что цель бизнеса состоит в служении, вы начинаете вести себя по-другому. Ваши решения и действия с большей вероятностью создадут рабочую среду, которая будет поддерживать оптимальную мотивацию сотрудников. Как только это случится, вы сразу заметите результаты. Наградой вам будет многократно возросшая устойчивость вашей компании (подразделения). Всегда придерживайтесь этой линии: избегайте методов, которые подрывают психологические потребности людей, и берите на вооружение наиболее успешные методы их поощрения.

### **Убеждение 3: «РУКОВОДИТЕЛИ — ЭТО ТЕ, КТО ОБЛАДАЕТ СИЛОЙ И ВЛАСТЬЮ»**

Представьте, что вы работаете в крупной компании. Вы вызвали лифт, он подъехал, дверцы раскрылись, и — вот сюрприз! — в нем находится генеральный директор компании собственной персоной! Вы никогда не встречались лично, но знаете его в лицо. Вы чувствуете, как бухает сердце в вашей груди. Вам стоит хорошенько подумать, прежде чем заговаривать с боссом. Вы чувствуете себя взволнованным возможностью завести с ним знакомство и нервничаете от страха произвести плохое впечатление. Логично предпо-

ложить, что, встретить вы человека не с такой высокой должностью или не узнай вы его, ваши чувства не пришли бы в такое смятение.

«Менеджеры должны быть невероятно внимательными и ясно сознавать, какую власть они имеют. Большинство лидеров неприятно удивились бы тому, насколько сильные отрицательные эмоции рождает в подчиненных сам факт наличия этой власти и возможность ее использовать». Это слова доктора Дреа Зигарми, пораженного результатами собственного исследования о том, как власть лидера затрагивает мотивационные статусы людей. Даже если вы не используете свою власть, уже один тот факт, что она у вас есть, требует деликатности и внимания к нуждам окружающих.

Д-р Дреа и его коллеги изучили особенности применения власти руководителями на рабочих местах. Ниже описаны распространенные типы власти и потенциальный эффект, который каждый из них оказывает на эмоциональное состояние сотрудников, их намерения и мотивационные статусы. «Расклад» может изрядно удивить вас.

✓ Премиальная власть — власть обещать денежную или иную компенсацию. Существует два типа премиальной власти:

- безличная премиальная власть — власть предоставить специальные преимущества, продвижения или иные приятные бонусы;



● личная премиальная власть — власть над чувствами подчиненных, их абсолютная зависимость от того, насколько начальник принимает их и ценит.

Как вытекает из опросов работников, любая форма премиальной власти рождает в них неоптимальный мотивационный статус.

✓ Принуждающая власть — власть прибегать к угрозам и наказаниям, если работа не соответствует желаемым ре-

последний может быть доволен такими трудовыми отношениями, потому что самоидентификация сотрудников усилена через взаимодействие с ним; их действия основаны на желании быть похожими на него и связанными с ним; порой они оценивают руководителя так высоко, что боятся не согласиться с ним. Читателей наверняка удивит такая деталь: сообщая, что их руководитель обладает референтной властью, сотрудники тем самым «сигналят» о пре-

## **БОЛЬШИНСТВО ЛИДЕРОВ НЕПРИЯТНО УДИВИЛИСЬ БЫ ТОМУ, НАСКОЛЬКО СИЛЬНЫЕ ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ЭМОЦИИ РОЖДАЕТ В ПОДЧИНЕННЫХ САМ ФАКТ НАЛИЧИЯ ЭТОЙ ВЛАСТИ И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬ**

зультатам. Очевидно, что использование принуждающей власти обычно приводит к обратной зависимости между руководителем и наказуемым; итогом становится опять же неоптимальный мотивационный статус. Эту форму власти часто рассматривают как самую легкую, эффективную и допустимую. Добавлю: она же и самая нездоровая.

✓ Референтная власть основана на том, что сотрудники отождествляют себя с начальником. Как ни странно,

одолении неоптимального мотивационного статуса. Однако их зависимость от руководителя имеет тенденцию подрывать их автономию, принадлежность и компетентность.

✓ Законная власть даруется через положение или звание, которое дает руководителю право требовать что-либо от другого человека. Наличие законной власти — благословение и проклятие одновременно. Ее обладатель может делать много полезного, но, как



говаривал Человек-паук: «С великой силой наступает великая ответственность». Вы должны быть чувствительны к тому, как другие воспринимают вашу законную власть, не интерпретируют ли они ее как уменьшение их опыта АПК. Законная власть проявляется во множестве форм.

✓ **Власть опыта:** власть, проистекающая из превосходящих знаний и опыта руководителя.

✓ **Информационная власть** полагается на уверенность сотрудников в том, что их руководитель умеет убеждать и логически мыслить.

Даже при укоренении последних двух

## **РУКОВОДИТЕЛЮ СЛЕДУЕТ ПОМОЧЬ ПОДЧИНЕННЫМ ИСПЫТЫВАТЬ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ АВТОНОМИЮ, ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ И КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

✓ **Взаимность:** власть, происходящая от ощущения сотрудников, что они обязаны выполнить указания или пожелания руководителя, потому что он сделал для них что-то хорошее.

✓ **Власть акции (quid pro quo — «услуга за услугу»)** — власть, при которой сотрудник чувствует, что руководитель ожидает некую компенсацию за его работу или усилия, приложенные к установлению хороших отношений.

✓ **Власть зависимости:** власть, при которой сотрудники чувствуют себя обязанными помочь руководителю, потому что он нуждается в помощи, но не из ощущения принадлежности, а от ложно понятой социальной ответственности.

типов власти могут появиться сотрудники с неоптимальным мотивационным статусом. Они чувствуют, что ими управляют, угрожают или что их подавляют знания руководителя и его умение использовать информацию.

В итоге власть подрывает психологические потребности людей. Это отнюдь не означает, что руководитель злоупотребляет своим положением; это — восприятие людей, их представление о том, как он может использовать власть. Руководителю следует помочь подчиненным испытывать на рабочем месте автономию, принадлежность и компетентность. «Власть — весьма заманчивая штука, — любит повторять Дреа. — Она искушает руководителя впасть в самообольщение



и отстраниться от тех, кого он должен направлять».

Если вы — тот самый описанный выше генеральный директор в лифте, то у вас достаточно власти изменить динамику

доверяют им и уважают их, а не потому что у них есть власть». Теодор Бланшар имел звание адмирала военно-морского флота, и он сказал Кену: любой, кто жестко поступает с подчиненными, ду-

## **ЕСЛИ БЫ ТАКИМ ОБРАЗОМ ДЕЙСТВОВАЛИ КОМАНДИРЫ НА ВОЙНЕ, СОБСТВЕННЫЕ СОЛДАТЫ ЗАСТРЕЛИЛИ БЫ ИХ РАНЬШЕ, ЧЕМ ПРОТИВНИК**

отношений между собой и своими подчиненными. Что же требуется сделать?

Когда будущий доктор Кен Бланшар в четырнадцать лет был избран президентом класса, отец напутствовал его такими словами: «Теперь, когда у тебя есть власть, никогда не используй ее. Великие лидеры потому и великие, что люди

мая, что уподобляется полководцу, не нюхал пороху. По словам Бланшара, «если бы таким образом действовали командиры на войне, собственные солдаты застрелили бы их раньше, чем противник».

Вы можете употребить всю свою власть, заставляя сотрудников «встать

Что не работает	Что работает
Давление и попытка переложить ответственность	Предложение выбора в пределах установленных границ
Власть, направленная на принуждение, злоупотребление служебным положением	Понимание естественных интересов сотрудников и проявления их энтузиазма в стремлении достичь цели
Отказ объяснять мотивы своего решения или их намеренное утаивание	Подробные объяснения и открытая информация, обсуждение своих намерений с подчиненными



на путь» оптимальной мотивации, но это не сработает. Переход к оптимальному мотивационному статусу невозможно насадить извне, каждый совершает его самостоятельно. Но созданные вами для других рабочие места имеют огромное влияние на то, насколько легко люди смогут заниматься саморегуляцией, чтобы удовлетворить свои психологические потребности АПК и испытать оптимальную мотивацию.

Необходимо отказаться от убеждения, что руководитель управляет исключительно с позиции силы. Если вы хотите, чтобы ваши подчиненные имели оптимальную мотивацию, начните свое руководство «с создания рабочего места», на котором люди с большей вероятностью удовлетворят свои психологические потребности в АПК.

Этого можно достичь, только избегая неверных методов и основываясь на наиболее успешной практике.

#### **Убеждение 4: «ЕДИНСТВЕННОЕ, ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ ВАЖНО, — ЭТО РЕЗУЛЬТАТ»**

На одном из своих недавних выступлений я спросила: «Как вы закончите фразу: “Единственное, что на самом деле имеет значение, — это...”?» Ответ был так очевиден, что более чем триста человек спонтанно закричали хором: «Результаты!»

Тогда я попросила проанализировать эффект, который эта «тирания результатов» оказывает на работу. Это оказалось нелегко. Руководители сразу напрягаются, стоит вам напортачить с результатами. Они не могут представить, что еще в мире может иметь значение помимо результатов, измеренных вдоль и поперек статистическим отделом вашего предприятия. Я попрошу вас рассмотреть три альтернативы традиционной «заикленности» на результатах.

#### **Альтернатива 1: оцените и пересмотрите результаты**

Люди не прочь добиться требуемых результатов и поставленных целей (когда они справедливы и согласованы), но часто воспринимают их как принуждение. Вы можете помочь сотрудникам обрести согласованный мотивационный статус, разъяснив основные ценности, которые стоят за сухими цифрами. Известны случаи, когда под впечатлением статистики, иллюстрирующей благородную цель, сотрудники даже переходили к интегрированному мотивационному статусу.

На недавней конференции владельцев франшизы Express Employment Professionals я напомнила собравшимся, что цель их бизнеса состоит в том, чтобы найти работу для миллиона чело-



век. Произведенный эффект был просто фантастическим! Издательство Berrett-Koehler выпускает свой каталог под девизом: «Сообщество, посвященное созданию мира, который работает на всех». Эта идея лежит в основе каждой цели, цифры и решения, выходящих из стен Berrett-Koehler. Получив от них

## **Альтернатива 2: установите высококачественные цели**

Исследование показывает, что руководители должны помочь своим сотрудникам избегать замены внутренних целей чисто внешними — такими как:

# **ПРИБЫЛЬ СТАНОВИТСЯ ПОПРОСТУ ОПАСНОЙ, КОГДА В УГОДУ ЕЙ АВТОНОМИЯ СМЕНЯЕТСЯ ДАВЛЕНИЕМ, ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ — РАЗЪЕДИНЕНИЕМ, А КОМПЕТЕНТНОСТЬ — ЦИНИЧНЫМ ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ НАВЫКОВ**

подробный производственный график, я не ощущала обозначенные в нем сроки как принуждение, скорее — как полезные рекомендации, позволяющие каждому из нас внести свой вклад в общее дело. Это — моя шестая книга, но первая в сотрудничестве с Berrett-Koehler. Никогда еще я не была так оптимально мотивирована на выполнение работы в срок!

«Переоформление» результатов и вера в достижение необходимых показателей помогут работникам пересмотреть свой мотивационный статус.

✓ социальное признание (увеличить число друзей или контактов для того, чтобы повысить социальный или профессиональный статус);

✓ повышенное внимание к внешности (похудеть, чтобы выглядеть более привлекательным);

✓ материальный успех (зарабатывать большое количество денег, купить автомобиль повышенной комфортности или переехать в престижный район).

Вместо этого лидеры должны помочь людям установить цели, которые про-



двигают более оптимальные мотивационные статусы, включая:

- ✓ личный рост (улучшение навыков слушания и повышение внимательности);
- ✓ присоединение (формирование отношений наставничества или более тесного сотрудничества с коллегами);
- ✓ сообщество (содействие в чем-то большем, чем личная выгода);
- ✓ физическое здоровье (похудеть, чтобы уменьшить нагрузку на сердечно-

чимое различие в выражении этих двух целей:

- ✓ если вы достигнете необходимых результатов, то с большей вероятностью будете иметь членство в президентском Клубе и право на премиальную поездку;
- ✓ если вы достигнете необходимых результатов, то с большей вероятностью будете решать проблемы своих клиентов и сделаете мир лучше.

Люди извлекают выгоду из целей более высокого порядка. Определение та-

## **ОПРЕДЕЛЕННАЯ, ИЗМЕРИМАЯ, ДОСТИЖИМАЯ, СООТВЕТСТВУЮЩАЯ И ОГРАНИЧЕННАЯ ПО ВРЕМЕНИ ЦЕЛЬ ПРОСТО НЕДОСТАТОЧНО «УМНА»**

сосудистую систему, привести себя в более активную физическую форму).

Между этими двумя целями есть реальное и значимое различие:

- ✓ если вы станете правильно питаться, то с большей вероятностью станете привлекательны и будете выглядеть моложе в зрелом возрасте;
- ✓ если вы станете правильно питаться, то с большей вероятностью будете здоровы и останетесь здоровыми в зрелом возрасте.

Применительно к деловому урегулированию рассмотрите реальное и зна-

чих целей является также способом перейти от просто результатов к значимым результатам.

Качество целей, которые устанавливают ваши сотрудники, во многом продиктовано их опытом.

### **Альтернатива 3: не подразумевайте, что цель оправдывает средства**

Полагая результаты единственным, что действительно имеет значение, и



не рассматривая, почему эти результаты значимы и как люди достигнут их, вы, в сущности, признаете, что цель оправдывает средства. Печальная картина! Нам отнюдь не нужна наука о мотивации, чтобы доказать: средства имеют значение. Каждый день в теле-новостях мы становимся свидетелями скандалов и страшных историй в компаниях, целых отраслях промышленности и странах, которые считают значимой только цель и не обращают внимания на средства.

В 2005 году на премию «Оскар» был номинирован документальный фильм «Enron. Самые смысленные парни в комнате». Его зрители имели возможность слышать записанные на пленку разговоры легкомысленных энергетических брокеров. Они радовались, что Кали-

форния разорена пожарами, что ее жители потеряли все, что имели. Брокеры потирали руки: мол, пожары «зажгут» цены на рынке и в итоге повысят результаты, за которые они считали себя ответственными.

Скандал с Enron считается одним из самых вопиющих в американской корпоративной истории. Он — тревожный сигнал того, что происходит, когда «приз» значит для сотрудников больше, чем средства его достижения. Сострадав жертвам энергетических брокеров, можно посочувствовать и самим брокерам, которые настолько увлеклись нездоровой мотивационной пищей, что морально отравились.

Каждый человек на рабочем месте несет ответственность за свои действия — это еще один аргумент в пользу ос-

Что не работает	Что работает
Принуждение к достижению целей и соблюдению дедлайнов	Реальные цели и временные графики как ценная информация, необходимая для достижения согласованного результата. Помогите людям «переформатировать» цели так, чтобы они приобрели для них значение
Сосредоточение на потребностях компании без равного внимания к потребностям ее сотрудников	Покажите сотрудникам направление и окажите им поддержку, необходимую для их уровня профессионального развития
Оценка исключительно продукта и игнорирование усилий, приложенных к его созданию	Исследуйте альтернативы для стимулирующих стратегий



воения навыка оптимальной мотивации. Однако руководители этих брокеров также несут большую ответственность за создание корпоративной культуры, разрушившей автономию, связанность и компетентность — и приведшую к негуманному поведению.

Сосредоточение исключительно на результатах часто оказывается весьма прибыльным. Однако эта прибыль становится попросту опасной, когда в угоду ей автономия сменяется давлением, принадлежность — разъединением, а компетентность — циничным использованием человеческих навыков.

Последствия налицо: люди могут достигнуть результатов, желаемых руководством, даже вопреки своим психологическим потребностям. Но их отрицательная энергия и дискомфорт делают невозможными долгосрочную гонку или повторение единожды показанных результатов, не говоря уже об их превышении.

Измените свое убеждение в том, что результаты — это единственное, что имеет значение. Единственное, что действительно имеет значение, — не то, что люди достигают результатов, но почему и как они делают это.

Наблюдайте изменения в настрое подчиненных — и своем собственном, — когда сосредотачиваетесь на том, что действительно имеет значение, — на рабочем месте. Сфокусируйтесь на значимых результатах, которые удовлетворяют психологические потребности

сотрудников в оптимальной мотивации, а затем просто поверьте, что такие результаты принесут плоды.

### **Убеждение 5:**

**«То, что невозможно измерить, не имеет значения»**

Я была давним поклонником постановки цели по технике SMART<sup>1</sup>, где M значило измеримый. Однако спустя долгое время я пришла к выводу, что определенная, измеримая, достижимая, соответствующая и ограниченная по времени цель просто недостаточно «УМНА». Я изменила M на мотивацию, а измеримость добавила к S (конкретный).

Добавление другого измерения, которое сделало мои цели более эмоционально значимыми, имело большое значение для меня и, как оказалось, для других тоже. Теперь наука о мотивации объясняет истоки моих ощущений.

### **Природа вещей, которые невозможно с легкостью измерить**

Установление измеримых целей и результатов, безусловно, важно. Наличие определенной финишной черты вселяет

<sup>1</sup> Технология SMART — современный подход к постановке работающих целей. Расшифровка аббревиатуры такова: S (specific) — конкретный, M (measurable) — измеримый, A (achievable) — достижимый, R (relevant) — значимый, T (time bound) — ограниченный во времени. — Прим. ред.



надежду в тех, кто к ней движется. Ранее я сама советовала руководителям гарантировать более высокий уровень результатов, включив измеримые цели в состав значимых. Однако необходимо выйти за рамки SMART-целей и аспектов работы, которые не могут быть измерены так легко.

Рассмотрим проблему: если вы — родитель, у вас, вероятно, есть SMART-цели обучения вашего ребенка и приобретения им навыков. Как бы вы ответили на такой вопрос: «На что вы больше всего надеетесь в отношении своих детей?» Судя по ответам большинства родителей, они надеются на то, что их дети наслаждаются глубиной своей связи с миром, помогают обществу, дают и получают любовь, воодушевлены благородными целями, увлечены своим делом, находят для себя то, что делает их счастливыми, чувствуют себя в безопасности, знают, что у них есть выбор и они в состоянии справиться с проблемами. Эти мечты родителей относительно их детей нельзя легко измерить. То же самое происходит, когда я спрашиваю руководителей, какие на-

трировано на том, что легко поддается измерению. Однако, как и в жизни, самые полезные аспекты работы — самые трудноизмеримые.

Вы верите заявлению: «Если вы не можете измерить нечто, оно не имеет значения»? Тогда спросите себя — почему? Может быть, необходимость иметь дело с эмоциональной природой вещей, которую не так-то легко измерить, выходит за пределы вашей зоны комфорта? Вы полагаете, что ваша работа состоит в том, чтобы управлять обстоятельствами, но трудно управлять тем, что не может быть измерено?

### **Некоторые вещи лучше оставить не измеряемыми**

Одна из больших радостей жизни — итальянская еда. Спросите любого, кто путешествовал в эту страну, — в Италии любая еда кажется лучше на вкус. У меня был незабываемый опыт посещения недельного курса по кулинарии в Тоскане. Я говорю «незабываемый», потому что он буквально изменил каче-

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

# Несимметричные черты лица настораживают нас

*Насколько физиогномика может помочь в рекрутинге?*

*Может, но в сочетании с иными данными...*



*Алексей Филатов*

**научный руководитель  
направления  
профайлинга  
«СёрчИнформ»**

Эксклюзивное интервью для



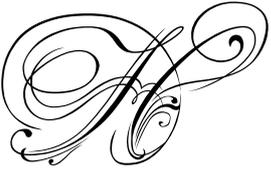
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



## ФИЗИОГНОМИКА: ПОЧЕМУ ЛИЦА НАМ ВРУТ?

 екоторые люди убеждены, что по чертам лица можно рассказать о характере, душевном состоянии человека, его типе личности. Этим занимается спорная дисциплина — физиогномика. Ей доверяют обыватели, однако специалисты давно признали: физиогномика — псевдонаучный метод. И применять её для решения профессиональных задач, к примеру для оценки кандидатов, по крайней мере неблагоприятно.



Ситуации, когда человека судят по лицу и выносят вердикт относительно его внутренних качеств — не такая уж редкость. В своей практике я не раз встречал руководителей и HR-специалистов, которые всерьёз считают, что могут по чертам лица определить, насколько будет хорош в работе тот или иной специалист.

Однако нужно признать, что, с тех пор как появилась физиогномика, многое изменилось и сегодня есть другие действительно работающие методики. Но обо всём по порядку.

### КАК РОЖДАЮТСЯ МИФЫ

Мы не рождаемся со стереотипами восприятия, они появляются в течение жизни, благодаря нашим наблюдениям и опыту окружающих. «Любопытной Варваре на базаре нос оторвали» — выражение, которое сформировалось на основе наблюдения множества людей. Оно стало почвой для убеждения, что люди с острым и длинным носом более любознательные, активные и интересные. Хотя в действительности такой связи может и не быть. Вот ещё несколько примеров:

**Стереотип 1.** Люди склонны доверять тем, у кого лицо симметрично и не имеет выраженной диспропорции, особенно в нижней части лица.



Стереотип 2. Человека с низкими бровями, которые «говорят» о гневе, обычно воспринимают как более

стями лица. Однако в физиогномике такие связи описываются исключительно линейно: то есть какая-то

## **«ГАЛО-ЭФФЕКТ» — ЭФФЕКТ ВОСПРИЯТИЯ, ЗАСТАВЛЯЮЩИЙ НАС ВОСПРИНИМАТЬ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЛЮДЕЙ БОЛЕЕ УМНЫМИ И УСПЕШНЫМИ**

доминантного. Однако он вызывает меньше доверия.

Стереотип 3. Люди с высоким лбом воспринимаются как более интеллектуальные, эрудированные и спокойные, особенно по сравнению с теми, у кого лоб низкий или закрыт причёской.

Стереотип 4. Мужчина с «волевым подбородком» кажется более смелым, решительным и амбициозным.

У большинства людей будет совпадать портрет среднего «агрессивного», «интеллигентного», «доброго», «эмоционального», «целеустремлённого» человека. То есть большинство из нас, сами того не осознавая, связывают те или иные личностные качества с внешностью или особенно-

одна конкретная черта указывает на какое-то совершенно конкретное свойство характера. А это в настоящий момент опровергнуто.



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



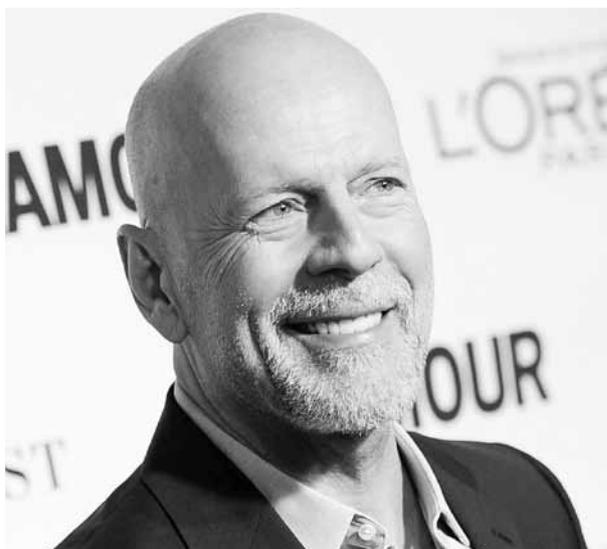
Эксклюзивное интервью для



Стереотипы формирует не только наш мозг. Ряд европейских и американских исследований выявили, что начиная с раннего детства мультфильмы, музыкальные клипы, литература, кино однозначно формируют образ положительного героя: он сильный, умный, решительный и обязательно внешне привлекательный. Не удивительно, что такие представления прочно закрепляются в сознании и влияют на наши последующие решения. Когнитивная пси-



## **ЕЩЁ В 2014 ГОДУ FACEBOOK СТАЛ ПРИМЕНЯТЬ АЛГОРИТМЫ, КОТОРЫЕ МОГЛИ ПО АВАТАРУ, ОНЛАЙН-АКТИВНОСТИ И ЛАЙКАМ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ ОПРЕДЕЛИТЬ ЕГО ОСНОВНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ**



хология уже давно описала это под названием «гало-эффект» — эффект восприятия, заставляющий нас воспринимать привлекательных людей более умными и успешными. Это часто является источником ошибок в оценке личности, когда наблюдатель пользуется лишь первым впечатлением или запоминающейся чертой в оценке человека.

Однако эти домыслы основаны на

искажённой оценке и вере, потому что никто не обнаружил прямых закономерностей и научно их не обосновал. Сегодня удалось выявить лишь некоторые слабые взаимосвязи, которые изучает современная психология восприятия. К примеру, чем женственнее лицо у мужчины,

тем, так и научным. То есть люди с какими-то особенными внешними данными в равной степени могут принести обществу как пользу, так и вред. Всё будет зависеть от среды, в которой такой человек оказался. Именно внешние условия сформируют ту или иную модель поведения.

## НЕ ПРОШЛО И ДВУХ МЕСЯЦЕВ, КАК СОТРУДНИК НАЧАЛ В ПЕРЕПИСКЕ СКЛОНЯТЬ К ИНТИМНОЙ СВЯЗИ ПРЕДСТАВИТЕЛЬНИЦУ КЛЮЧЕВОГО ЗАКАЗЧИКА

тем более характерны для него женские черты характера. Однако, что здесь причина, а что следствие, так и не ясно. Всё это можно скорее отнести к статистическим совпадениям.

### ОТ ФИЗИОГНОМИКИ К НАУЧНОЙ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ АНАЛИТИКЕ

Ряд специалистов продолжают изучать связь лица и личностных качеств человека. Так, лицо талантливого, гениального человека часто принципиально отличается от среднестатистического. Однако талант этот может быть как криминаль-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Среди исследователей подобных взаимосвязей наиболее известен профессор Стэнфордского университета Михал Косински. Он анализирует, к примеру, будет ли у человека с повышенным челюстным индексом больше выражена агрессивность. Михал ищет подобные корреляции и, как ни удивительно, находит. В его арсенале их уже около 60.

Команда Михала на основе больших исследовательских выборок (до 150 тыс. человек, прошедших комплексное психологическое те-

стирование) ищет статистически достоверные взаимосвязи между признаками лица и психологическими качествами человека. Ещё в 2014 году Facebook стал применять алгоритмы, которые могли по аватару, онлайн-активности и лайкам пользователя определить его основные психологические черты, «прочитать» его личность. Но не только это. Используя минимальные данные из Facebook, учёные довольно достоверно могут прогнозировать поведение человека.

Подобные изыскания сегодня проводят многие компании: Microsoft, Noldus, IBM Watson, Affectiva, Kairos, Google, Amazon и др. Они создают программы и приложения, способные анализировать лицо человека и в определённой мере давать оценку его личностных качеств. Это направление называется FaceReading. В отличие от физиогномики, FaceReading ищет не линейные связи, но анализирует комплекс характеристик. Эти разработки находят взаимосвязи между стабильными внешними чертами и поведением человека, используя большие данные. К примеру, если у человека выражены 5 признаков того, что он по характеру упрямый, то вероятность того, что он действительно упрямый, будет выше в несколько раз, чем у человека с одним признаком упрямства на лице.



Глобальные сайты знакомств типа Tinder просят нового пользователя пройти тестирование, которое определит его личностные качества. Потом система, используя эти данные, фото участников сети и математические формулы, ищет корреляции между внешними данными пользователей и их психологическими чертами. Около 80 % совпадают, но для науки это низкий процент. Его недо-



## **ПСИХОПАТИЧЕСКИЕ ЛИЧНОСТИ БОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫ ДЛЯ ОКРУЖАЮЩИХ И УМЕЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ВПЕЧАТЛЕНИЕ. НО ЧЕГО ЖДАТЬ, КОГДА ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК ОКАЖЕТСЯ В КОЛЛЕКТИВЕ?**

статочно, чтобы делать однозначные выводы о человеке. В целом же заметен устойчивый тренд на автоматизацию подобной комплексной аналитики. Это дополнительный довод отказаться от ненаучной физиогномики и обратиться к современным инструментам нетестовой психодиагностики (профайлингу), для которых, кстати, не обязательно «видеть» человека.

Определять заранее психологические черты человека — задача

многих структур, в том числе бизнеса. Мы и сами отмечаем эту потребность у клиентов — компаний среднего и крупного бизнеса. С этой целью разрабатываем специальный модуль профайлинга для нашей DLP (Data Leak Prevention — технология предотвращения утечек конфиденциальной информации — Прим. ред.). Профайлинг — методика прогнозирования и оценки поведения человека на основе анализа наиболее информативных частных признаков, характеристик внешне-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



сти, невербального и вербального поведения.

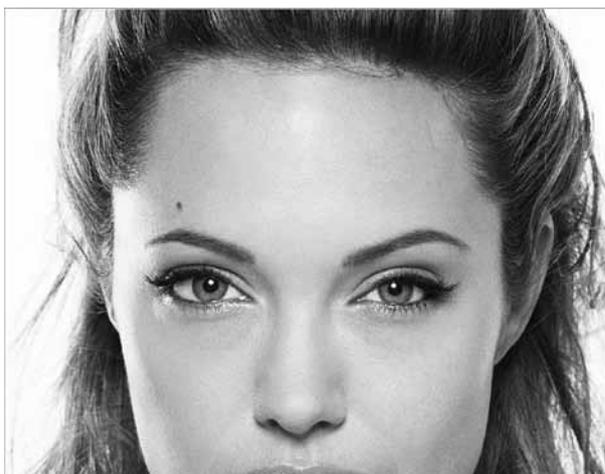
Наша цель — автоматизировать этот метод, сделать так, чтобы технология могла самостоятельно анализировать информацию о человеке, формировать его психологический профиль, определять сильные и слабые черты, прогнозировать риски, связанные с ним. Таким образом, HR-специалист, руководитель или специалист по безопасности будет получать полную информацию о сотрудниках без очных бесед, многостраничных тестов и дорогостоящих специалистов по оценке персонала. Осенью мы представили первую вер-

сию модуля, на данный момент его тестируют некоторые из наших заказчиков.

В общем, высокотехнологичные компании нацелены собирать всю доступную информацию, анализировать её, находить взаимосвязи и на этой основе делать прогнозную оценку поведения человека. Уверен, что эта тенденция будет набирать обороты, и в ближайшее время мы увидим качественный скачок в подобных разработках.

#### А НАДО ЛИ ЗНАТЬ ТАК МНОГО?

Закономерно, что HR-специалисту или сотруднику службы безопасности нужно понимать, чего ждать от сотрудника не только как от специалиста, но и как от человека. Ведь наши личные предпочтения могут сыграть с нами злую шутку. К примеру, известно, что психопатические личности более привлекательны для окружающих и умеют производить впечатление. Но чего ждать, когда такой человек окажется в коллективе?



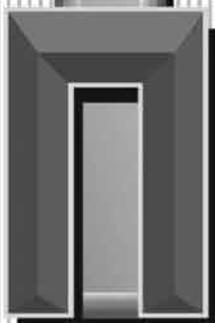
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА  
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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



Эксклюзивное интервью для  
Эксклюзивное интервью для





# ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ **1** (211)

ЯНВАРЬ 2018

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

*Леонид Рудаков*

**Банковская тайна и последствия её незаконного раскрытия**



Александр  
Коркин

*Юлия Комиссарова*

**Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками**



Юлия  
Комиссарова

*Игорь Сорокин*

**Оформление документов на удалённых работников того стоит**



Игорь Сорокин

*Олег Перов*

**Постановка задач, формы отчётности, критерии отказа или приёма — это причины, по которым работодатели проигрывают суды с удалёнными работниками**



Олег Перов

*Дария Селиванова*

**Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками**



Дария  
Селиванова

*Юлия Жижерина*

**Электронный формат требует важных знаний при оформлении**

# **ВСЕ ВРУТ, когда приходят на работу — есть такое золотое правило**

*Для проверки, насколько  
кандидат приукрашивает  
себя, и нужна проверка его  
биографии*



**Альбина Суслова**

**генеральный  
директор сети клиник  
стоматологии «Пандент»**

### **❗ Зачем Маск велит рекрутерам писать биографии всех кандидатов (и уборщиков в столовой)?**



прекрасно понимаю в этом плане Илона Маска и могу объяснить почему. Биография человека накладывает отпечаток на всю его деятельность, в том числе и профессиональную. И возможность изучения биографии позволяет понять, как будет вести себя сотрудник в той или иной ситуации.

Кроме того, есть такое правило. Оно, конечно, очень грубо звучит, но это факт. Называется оно «все врут». Когда сотрудник приходит на работу, он всегда хочет показать себя с лучшей стороны. Это обычная психология человека — любого. И изучение биографии позволяет, во-первых, получить доступную информацию о той среде, где он воспитывался и учился. Среде, которая, конечно, накладывает отпечаток на его ощущение мира. А во-вторых, позволяет проверить те самые данные — насколько человек правдив.

Если более подробно, то, как я понимаю, Маску нужны люди, которые с ним «на одной волне». И неважно,

уборщица это или топ-менеджер. Потому что все должны жить в одном идейном поле.

В своей трудовой деятельности я пришла к тому, что это жизненно необходимо — узнавать информацию о человеке, о его жизни вне рабочей среды. Опыт профессиональный, конечно, важен, но не менее важно, в какой среде воспитывался и жил человек, какой мир вокруг него. Например, у нас медицинская организация, и большое значение имеют не только опыт работы или мануальные навыки, но и та среда, в которой воспитывался человек. Это даёт понимание того, как медицинский персонал будет себя вести с пациентами, позволяет оценить уровень заботы врача. И любого медработника, например медицинской сестры. Когда ты узнаёшь, что она воспитывалась в семье с пятью детьми и была старшей, то понимаешь, что, скорее всего, у неё высокий уровень заботы. А это, на мой взгляд, один из важнейших критериев в медицине.

### **❗ Эссе кандидатов о том, почему они желают работать в «Тесла»: кто и как их может верно понять? Не лишний ли это труд?**

— Это либо высший пилотаж, либо Маск это делает, чтобы потешить своё самолюбие. Я считаю, что любой может написать, почему он хочет рабо-



тать в той или иной компании. Но не факт, что это будет правда. Мы тоже спрашиваем наших кандидатов, почему они хотят идти работать именно к нам, но не слышим ответов, которые помогли бы нам в выборе кандидата. Я не считаю, что это необходимо. По крайней мере, в нашей компании.

Также может быть, что Маск ищет людей с инновационными взглядами, чтобы они принесли свежие идеи, свежий взгляд. И отбирают среди эссе именно нестандартные ответы. Потому что нестандартный ответ чаще всего даёт понятие о нестандартном мышлении. Это хороший подход для инновационных бизнесов. Например, «Кока-Кола» практикует такой же подход. Думаю, что таким образом они оценивают взгляд соискателя на мир.

**У** Если «Тесла» вырастет до 100 000 персонала, то Маск заменит себя ботом для бесед? Чем важен этот момент именно его личной беседы: пиар или он экстрасенс принимающий решение, слыша голос?

— Во-первых, я думаю, личная беседа действительно объективна на стадии создания и роста компании, когда у первого лица есть время на то, чтобы побеседовать с каждым. Таким образом он создаёт себе комфортную среду. Потому что, когда он отсматривает всех лично, он выбирает людей инту-

итивно, на волне инстинкта оценивая, с кем ему будет комфортно работать.

Второй пункт — это, конечно, момент контроля, потому что на этапе становления и роста компании собственник не до конца готов верить тому, что люди, которые принимают решения, так же ровно дышат духом компании, так же в неё вкладываются. Поэтому, принимая решения лично, он ещё и контролирует то, что в компанию войдут те люди, которые «дышат тем же воздухом», что и он.

Когда компания разрастётся, первое лицо не сможет отсматривать каждого кандидата. Просто потому, что в этом случае его эффективность как первого лица упадёт, у него физически не будет хватать времени на стратегические задачи. Если первое лицо хочет, чтобы компания развивалась, он не сможет ежедневно уделять большую часть своего времени просмотру кандидатов. И на определённом этапе развития бизнеса это станет тормозом. Он, как минимум, будет тормозить принятие людей в компанию, потому что, представьте, в день, например, будет приниматься 50 человек.

Даже если он будет работать 12 часов — это 720 минут. Разделить на 50 — это, в лучшем случае, каждому кандидату можно уделить 14,5 минут. Получается, что директор будет всеми



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

днями только отбирать персонал. Но его работа в другом, его работа — это стратегия.

**❗ Можно ли и как удержать столь высокую планку после отбора лучших кандидатов в компанию, и если да, то какова цена удержания?**

— На самом деле, как доказывает практика, и лучшие HR и генеральные директора говорят о том, что сотрудник должен инициировать себя в компании, он должен жить ей. А для этого и компания должна учитывать жизнь сотрудников. Это так называемая вовлечённость. Вовлечённость сотрудника в жизнь компании и вовлечённость компании в жизнь сотрудника.

Чтобы удержать лучших, просто денег недостаточно. Чтобы удержать лучших, надо, во-первых, понимать, что лучшие всегда растут. Значит, нужно дать им возможность этого роста. Рост может быть разный — горизонтальный и вертикальный. Главное — вовремя поймать этот момент, когда сотрудник уже готов расти дальше,

— обратная связь. Сейчас очень много говорится о том, что главное для сотрудника — это обратная связь. Не только деньги, не только ДМС и т. д. Сотрудник хочет получать от компании отзыв о том, как он работает. Он готов предлагать компании какие-то решения, если понимает, что его слышат и к нему прислушиваются.

Третье — это честность с сотрудником. Когда мы стали разговаривать со своими сотрудниками о том, что у нас происходит, что мы планируем, как мы отработали этот месяц, я увидела, что для них это очень важно. Важно обсуждать эти темы не только с топ-ами. А именно доводить до персонала — какие у нас результаты, где мы молодцы, а где проваливаемся. Что мы будем делать для того, чтобы мы все вместе пришли к нужной цели.

**❗ Почему топы неособо задерживаются у Маска и уходят создавать свои компании?**

— Я, на самом деле, тоже наёмный генеральный директор, и я вижу здесь

**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](mailto:TP@TOP-PERSONAL.RU)**

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

# Джеффри Престон Безос



Бизнес-идея, посетившая Джеффри Безоса однажды, изменила и его, и нашу жизнь, и историю бизнеса в целом

Интернет торговля стала самым простым способом совершать покупки благодаря Джеффри Безосу. А своего создателя сделала одним из богатейших людей в мире.





**В своем бизнесе Безос руководствуется семью принципами ведения дел:**

- **Бережливость**
- **Постоянная забота о клиенте**
- **«Одержимость» его потребностями**
- **Собственность**
- **Простор для действий**
- **Тщательный подход к найму персонала**
- **Инновации**

Безос придумал покупку «одним кликом», максимально упростив процедуру заказа. Также была добавлена такая опция, как проверка заказа по e-mail и размещение рецензий покупателей — позже это стало ключевым фактором успеха Amazon.

Как говорят бизнес — эксперты, Amazon воплощает радикальную, смелую технику развития бизнеса. И с недавнего времени этот стиль начал доминировать в IT-индустрии. Эта стратегия позволяет увеличивать долю на рынке, а не только получать прибыль. Важным аспектом является привлечение оффлайн-игроков с уже сложившейся репутацией и клиентской базой.

Безос уверен, что инвестиции в будущее бизнеса важнее сиюминутной прибыли. Возможности развития бизнеса в Интернете еще далеко не исчерпаны, слишком велик потенциал.

Amazon- это торговец нового типа, не только потому что торговля ведется через Интернет. Компания расширяет свою клиентскую базу, разрабатывает новые формы электронной торговли, наращивает свое влияние не только для того, чтобы укрепить бизнес, но и чтобы создать его новые виды.

Для Безоса было важно занять свою нишу и оставаться в ней.

«Моя сфера компетенции — это Ин-

тернет. Там еще как следует никто, кроме нас, не научился продавать. И со временем дистанция между нами и конкурентами будет все больше увеличиваться».

Создание интернет-супермаркета является самым большим достижением Джеффри Безоса, потому что это изменило мир.

Он сделал обыденной Интернет-торговлю. И теперь мы можем, сидя на диване, приобрести что угодно, начиная с авторучки и заканчивая автомобилем.

Журнал



2018 г.



# Мастер-класс Михаила Богданова

## «Жар-птицу» поймать непросто

### ПРОГРАММА мастер-класса

#### Часть 1

##### Как поймать «жар-птицу»

1. Кого же ищут с помощью целенаправленного прямого поиска топов (Executive Search)?
2. Почему из 20 000 кандидатов — директоров на сайте HH.ru только мизерная часть может быть рассмотрена вами без риска впустую потерять время и деньги?
3. Принципиальные различия двух технологий — поисковой (Search) и подбора на основе базы данных (Selection)
4. Что общего между консультантом Executive Search и... свахой?
5. Каковы стандартные требования к топам, с помощью которых вы отсекаете «кадровый мусор» (выгоревших кандидатов, потенциальный криминал, явно нелояльных кандидатов, монозаточенных специалистов...)?
6. Изучение кандидата и составление его портрета до контакта с ним (соцсети, форумы, опрос коллег и т. д.)
7. Первые контакты с потенциально интересным кандидатом: кто — как — когда — где?
8. Как правильно излагать кандидату причины интереса к нему вашей компании (и надо ли сразу их озвучивать)?
9. Обязательные вопросы к самому себе как к заказчику, ищущему топ-менеджера в свою компанию
10. Создание «Карты поиска» (зоны поиска, технологии скрытого поиска)
11. Как грамотно исследовать рынок и составить «Длинный список»?
12. Интервьюирование и создание «Короткого списка». Какие обязательные базовые вопросы необходимо задать кандидатам? Сколько интервью и какой длительности корректно проводить (включая состав переговорщиков, формат, обстановку и т. д.)?
13. Предварительная проверка потенциальных кандидатов. Media Check
14. Нетрадиционные технологии оценки кандидатов и «гарантии» их успешности
15. Нелегкая наука проверки рекомендаций

(включая «убийственный» вопрос: «А Вы бы взяли его к себе обратно?»)

16. Финальный выбор лучшего из лучших: критерии, риски, кейсы удач и провалов
17. Квалифицированное посредничество при финальных переговорах (заключении контракта)
18. Что делать, если буквально накануне подписания договора кандидат меняет свои условия?
19. Но и у вас может возникнуть форс-мажор или открыться новые обстоятельства — как менять договоренности?
20. Follow up. Адаптация топов как искусство разведения пчел (если вы купили пчел, а не ос)
21. Специфика Executive Search в России. Проходят ли «облегченные» варианты?

#### Часть 2

##### А если не жар-птица, а пеликан, коршун или скромный соловей?..

Очень часто компании нужны специалисты различного уровня, уникальные по своим компетенциям. Иногда важнее всего — подбор среднего или линейного персонала.

1. Пойди туда — не знаю куда, принеси то — не знаю что...

Выясняем, кого ищем и где ищем. Правильно снимаем заказ и определяем «места обитания».

2. «Грибник» или «рыбак»? Способы поиска персонала.
3. А того ли я поймал? Этапы отбора и способы оценки.

#### Часть 3

##### Social Networking — искусство заводить и поддерживать полезные связи

1. Что такое «теория шести рукопожатий»?
2. Каковы основные принципы нетворкинга?
3. Какими могут быть мотивы интереса к вам других людей?
4. Кто они — полезные связи и как их подбирать?
5. Где и как знакомиться?
6. 20 «золотых» правил нетворкинга
7. Ошибки и табу
8. Нетворкинг для HR
8. Немного о языке жестов и тела

**Дата проведения — 2 марта 2018**



**«Вопрос не в том, мотивированы люди или нет, а в том, почему они мотивированы»**

# Почему они не работают? Новый взгляд на мотивацию сотрудников

**Сьюзен Фаулер**

## ***О чем книга***

Эта книга рассказывает об абсолютно новом подходе к мотивации. Автор более 10 лет исследовал психологию и закономерности мотивации людей в разных странах, в том числе в России. Здесь есть ответы на главные вопросы: почему мотивировать деньгами — не лучшая идея? Почему лидер не может никого мотивировать? Как мотивация связана с осознанностью и как ей можно научиться? Откуда мы берем энергию на работе? И главное: где заканчивается навязанная обязанность и начинается личная ответственность?

## ***Кто автор***

Сьюзен Фаулер — ведущий эксперт по мотивации и личному развитию в Ken Blanchard Companies, соавтор инновационной программы «Оптимальная мотивация». В этой книге Сьюзен рассказывает руководителям о том, как определить подлинную мотивацию своих сотрудников и использовать ее на благо компании.

## ***Почему книга достойна прочтения***

- ✓ Если вы поймете, что движет вашими сотрудниками, вы сможете сподвигнуть их на новые свершения.
- ✓ Деньги не мотивируют тех, кому они не нужны, — теперь вы наконец научитесь разбираться в том, что движет вашими людьми.
- ✓ Идеи автора опробованы на практике в крупнейших компаниях во всем мире и в России.

Мастер-класс Михаила Богданова

# «Жар-птицу»

## поймать не просто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



Мастер-класс Михаила  
Богданова (CONSORT Group) при  
содействии Ирины Щавинской  
и участии практиков ряда  
успешных компаний

*Дата проведения – 2 марта 2018*

Запись на мастер-класс: + 7 (495) 970-12-03;  
[www.consort.ru/seminar/](http://www.consort.ru/seminar/); e-mail: [seminar@consort.ru](mailto:seminar@consort.ru)