

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск адрес: по адресу "Ресурсы" - 71052, 71055, 71075

№ 3
(463)

2018

Главная тема: **НЕСОВМЕСТИМОСТЬ ТОПОВ**


Наталья Пекшева

**Я вообще считаю,
что бизнес — это люди**

Партнёры

**КОЛОНКА РЕДАКТОРА**

**Выживают самые приспособленные...
(по Дарвину).**

В  Вы и читаете, увы, только мысли и мнения поймавших волну успеха и «приспособившихся» в шторм...

Но мне кажется, что неплохо бы давать слово и тем, кто обанкротился? Ведь повторить чей-то успех невозможно, а вот не встать на грабли канувших в Лету – вполне возможно...

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Лонгаров*



стр. 5

Когда получаешь признание, кажется, что предел достигнут, в то время как более молодые компании уже ищут, как наступить тебе на пятки...

В России не так много людей, которые получают управленческие качества в институтах во время обучения, в основном это только практика...



**Наталья Пекшева,
«Цвет диванов»**

стр. 14

Лучше эпатажный, неоднозначный имидж, чем никакого. Мы обычно призываем своих клиентов в креативах отходить от официоза...

Если вас не устраивает, с кем вы работаете со стороны заказчика, обращайтесь к нему напрямую, чтобы изменить схему сотрудничества..

**Петр Литвин,
«Артиллерия»**

стр. 52

Не зря же говорят, что «принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личностным»...

Понаблюдайте, как пройдёт само мероприятие. Чувствуется командный дух во всей компании или каждый борется сам за себя или своё «племя»?..

стр. 59

Были случаи, когда кандидат говорит про деньги, а в фундаменте то, от чего не может отказаться, — профессиональное развитие...

Ценники предложений тоже растут, и пропорционально меняются запросы кандидатов...



Юлия Конецкая,
BizForce



Ирина Королёва,
«Манго Телеком»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№ 3
(463)

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



Павел Кочетков,
выпускающий редактор

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 Директора

**Секреты управления компанией
в условиях постоянно изменяющегося рынка**

Наталия Пекшева, «Цвет диванов»

Клиентоориентированность

Я с клиентами не спорю: это дурной тон

Петр Литвин, «Артиллерия»

Бизнес-литература

Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину

Джеймс Клоусон

С Новым Годом!

**Лучшие журналисты УП поздравляют читателей
с Новым 2018 годом**

Рекрутмент

**Нельзя позволить новичку метаться между
«племенами» в период адаптации**

Юлия Конечкая, BizForce

Трибуна HRD

Торг уместен

Ирина Королёва, «Манго Телеком»

Бизнесмены, изменившие мир

**Филипп Аншутц — миллиардер,
не дающий интервью**

5

14

22

43

52

59

62

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

www.top-personal.ru

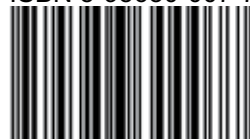
Подписано в печать 08.01.2018 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

Приглашаем авторов к сотрудничеству: tp@top-personal.ru
Издательство не несет ответственности за содержание рекламных
объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и взгляды
авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются.
Цена свободная

© ООО «Журнал «Управление персоналом», 1996
© ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2006

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Секреты управления компанией в условиях постоянно изменяющегося рынка

Когда получаешь
признание, кажется, что
предел достигнут, в то
время как более молодые
компании уже ищут, как
наступить тебе на пятки



Наталья Пекшева

**генеральный директор
компании «Цвет
диванов»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

У Средний срок жизни самых крупных и успешных компаний из списка американского журнала Fortune 500 — 7 лет. Почему, однажды став великими, они живут так мало?



современном бизнесе, где ежедневно происходят существенные

человеку немного расслабиться при достижении определённой цели. Когда получаешь признание, кажется, что предел достигнут, в то время как более молодые компании уже ищут, как наступить тебе на пятки.

У Может показаться, что рынок обладает некоей «бездонностью». Но сейчас наступило перепроизводство всего и вся. Что происходит на вашем рынке?

— Если рассматривать нынешнее

Я ВООБЩЕ СЧИТАЮ, ЧТО БИЗНЕС — ЭТО ЛЮДИ

изменения, любой крупной компании тяжело на них быстро отреагировать. Скорее всего, это связано с увеличением масштабов работы организации. Когда компания вырастает, она становится малоподвижной, статичной. Этому негативному моменту просто невозможно противостоять. Даже на примере нашей компании могу сказать, что за последние годы произошло много «быстрых» перемен, которые касаются в основном развития технологий и амортизации, и ко всем нужно привыкнуть и адаптироваться.

Плюс не стоит забывать и о человеческом характере, который даёт

положение в России, можно сказать что темпы развития мебельного рынка упали за последнее пятилетие. Это связано со снижением покупательской способности и снижением доходов населения. Поэтому мебель сейчас покупают, только когда, например, что-то сломалось, переехали, то есть нет возможности отказаться от покупки.

Но при этом население России достаточно велико, чтобы обеспечить объём рынка в размере более 500 млрд рублей в год. И его размеры скорее всего не уменьшатся, так как мебель всё равно ломается



и требует необходимой замены. Но если рассматривать более развитые рынки Германии или США, то потребление в России на человека в разы меньше. Это говорит о том, что в Европе мебель меняют чаще. Возможно, на более модную, и происходит это не потому, что «надо», а потому что

нарастить объёмы, а остальные из-за неграмотного управления, менеджмента, сильной закредитованности эту возможность теряют. И если мы последние 20 лет видели, как продуктовый рынок перешёл от частных точек и рынков к магазинам «Пятёрочка» и «Магнит», а потом и к «Ашану», то на

КОГДА ПОЛУЧАЕШЬ ПРИЗНАНИЕ, КАЖЕТСЯ, ЧТО ПРЕДЕЛ ДОСТИГНУТ, В ТО ВРЕМЯ КАК БОЛЕЕ МОЛОДЫЕ КОМПАНИИ УЖЕ ИЩУТ, КАК НАСТУПИТЬ ТЕБЕ НА ПЯТКИ

«хочется». Поэтому, если говорить о долгосрочной перспективе, то российский рынок мебели может быть в 2 раза больше. Но, думаю, это произойдёт не в ближайшие годы.

УТ Тем не менее, по данным СМИ, мебельные компании ежедневно банкротятся. В чём причины?

— Это присуще всем рынкам. Когда существует волатильность бизнеса, крупные компании укрупняются, а мелкие остаются на своих позициях либо закрываются. Точнее сказать, эффективные компании независимо от масштабов в такой ситуации могут

мебельном рынке это ситуация только получает своё развитие. Последние три года мы видим внутри отрасли, как укрупняются более сильные компании, которые имеют вертикально интегрированную структуру, налаживаются тесные партнёрские связи с поставщиками комплектующих; и видим банкротство компаний, которые недостаточно управляемы.

Я видела, как крупная розничная сеть с хорошим опытом работы просто не выдержала финансовой нагрузки и практически была близка к банкротству. И последние три года я занималась антикризисным управлением этой



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

компанией, её новым форматом. Сейчас она фактически стабилизирована. Поэтому моё мнение такое: волатильность бизнеса полезна для сильных игроков, которые в этот момент укрупняются, объединяются и в новые времена входят в новом качестве. Но это моё мнение.

УИ Значит, сейчас выживаемость — это укрупнение, объединение?

— Это не обязательно укрупнение. Успешной может быть небольшая компания, которая чётко понимает границы бизнеса либо относительно географического положения, либо относительно ниши. И может быть хороша в небольшом масштабе. Не обязательно всем становиться гигантами. Главное — выбрать способы эффективности и соответствовать масштабам бизнеса.

УИ Компания — автодилер «Независимость» считалась серьёзным конкурентом на своём рынке. Теперь, по слухам, размер её долгов составляет около 6 млрд рублей. Как Вы можете прокомментировать эту новость с позиции своего опыта в антикризисном управлении?

— Для того чтобы это понять, надо видеть отчётность, структуру, доходность. Тяжело сходу судить, не анализируя ситуацию, — получится не-

профессионально. Наверное, если кому-то из отраслевых предпринимателей или конкурентов было бы интересно, эти компании были бы спасены. Но если этого не произошло, значит, они коммерчески были неэффективны и неинтересны даже в качестве неликвидного актива, из которого можно сделать ликвидный. Это как раз то, что называется естественным отбором. Сейчас мы рассматриваем отрасли и предложения. Если видим, что компанию можно поставить на ноги, но это будет стоить дороже, чем сама покупка, — такое предложение нам неинтересно. Если наоборот — то в работу включается антикризисное планирование. Видимо, с «Независимостью» сработал первый вариант.

УИ Как Вы изучаете конкурентов? Что у них берёте и от чего отказываетесь?

— Конкурентная среда бывает разной, поэтому и анализ её всегда различный. Мне кажется, очень важная защита и отстройка от всех — это бренд, поэтому мы много сил вкладываем в грамотное брендинг компании. Покупатель очень реагирует на узнаваемость, а мебель — редкая покупка, поэтому помнить название, если покупаешь диван раз в 10 лет, очень сложно.

Мы работаем с покупателем напрямую, персонализируя свою марку,

чтобы в следующий раз, когда у него возникнет необходимость в товаре, он пришёл именно к нам. Это очень тонкая работа, по сути. Продажа мебели подразумевает множество рисков и при производстве, и при транспортировке, она часто может показывать свою дефектность. А бренд — это поддержание лояльности, защита, кото-

новый стандарт мебели вынесли для покупателя и увидели серьёзный отклик.

На российском мебельном рынке есть свои особенности. Например, мы знаем, что в России люди часто спят не на кроватях, а на диванах, так как жилая площадь не позволяет располо-

УСПЕШНОЙ МОЖЕТ БЫТЬ НЕБОЛЬШАЯ КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ЧЁТКО ПОНИМАЕТ ГРАНИЦЫ БИЗНЕСА ЛИБО ОТНОСИТЕЛЬНО ГЕОГРАФИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ, ЛИБО ОТНОСИТЕЛЬНО НИШИ

рая позволяет выделяться среди конкурентов и вызывать положительные эмоции у покупателей.

Второе — это сам продукт. Мне кажется, обязательно нужно продумать, чем твой продукт отличается от других. Это может касаться и дизайнерских подходов, ценовой категории продукта, и технологии производства. Вот мы решили делать диваны на металлическом каркасе, в отличие от всего рынка, который делает традиционные диваны на деревянном каркасе. И мы эту маркетинговую идею, новый способ производства,

жить и то, и другое. Поэтому все уходит в сторону многофункциональности и покупают диваны чаще, чем кровати. А учитывая то, что металлические механизмы служат намного дольше деревянных, клиент готов немного переплатить, так как делает эту покупку не на один год. И таким образом мы очень сильно оторвались от конкурентов, легко аргументируя в точках продаж и рекламных сообщениях свою особенность. В результате была открыта фабрика для производства таких диванов, что выдвинуло нас на ещё одну позицию вперёд. Создавать такой образ компании сложно и долго,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



но это единственно правильный и эффективный путь.

УИ «Тойота» кричит о гибели! Можно ли будет спасти «Тойоту»? И как?

— Скорее всего, нет. Есть определённые технологические тренды, которые быстро поглощают рынок и просто не дают существовать многим компаниям, которые не успели перестроиться. У вас же дома нет дискового телефона? И у меня нет. И так в любой сфере.

ся первой, сможет заработать много денег. Это же повлияет на весь автомобильный рынок в целом. Даже такси может либо полностью пропасть, либо, наоборот, подняться до новых высот. Эти тренды мирового масштаба, с ними невозможно спорить или бороться. Можно только им соответствовать и возглавлять их, или же терять свой бизнес, как это делает «Тойота». Мне кажется, это нормально. Если мебель когда-нибудь будут делать на 3D-принтерах на дому у клиента, наверное, и мебельная от-

Я ВИДЕЛА, КАК КРУПНАЯ РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ С ХОРОШИМ ОПЫТОМ РАБОТЫ ПРОСТО НЕ ВЫДЕРЖАЛА ФИНАНСОВОЙ НАГРУЗКИ

Сейчас это мало кто понимает. Кстати у «Тойоты» есть электрические приводы, и скорее всего, если они будут их использовать, это поможет остаться на плаву. Но как я вижу, сейчас первые места занимает тот, кто вкладывает много денег в науку, потому что помимо электрокаров активному обсуждению подвергаются и системы искусственного интеллекта, которые позволят ездить на машинах вовсе без водителя. Могу поспорить, что тот, у кого эта система появит-

расль изменится. На некоторых зарубежных выставках мы видим, что уже существуют модели мебели, изготовленные с помощью 3D-принтера. Вопрос, как мы поведём себя. Технологический прогресс остановить невозможно.

УИ Сколько сотрудников в вашей компании?

— В розничной сети работает около 600 сотрудников. Но если брать ещё и

производство, то в общем получается несколько тысяч человек.

И Представьте, что в городе эпидемия гриппа. У вас заболела половина сотрудников. Это подкосит вашу компанию?

— Однозначно. Я вообще считаю, что бизнес — это люди. Конечно, часть работы выполняется автоматизированными системами, но без человеческого контроля и подхода бизнес в принципе невозможен.

И А если приходится работать с людьми, чей характер Вам совершенно не нравится? Как это скажется на бизнесе?

— Я считаю, что это неграмотное управление, если ты набираешь людей, которые не подходят тебе по корпоративной культуре. Есть специальное выверенное нами понимание, какие люди нам нужны. И мы подбираем людей соответственно тем параметрам, которые сами выработали. У нас есть корпоративные компетенции, это как раз свойства характера, подходящие нашей компании, и есть профессиональные компетенции. Мы, в принципе, можем расстаться с сотрудником, если он не соответствует корпоративным компетенциям, то есть по свойствам характера. К примеру, если человек грамотен и профессионален в знании продукта, но недо-

статочно коммуникабелен, этот человек не сможет эффективно работать в точке продаж. Если человек — лидер и топ-менеджер, но не умеет приходить вовремя или имеет повышенную конфликтность, значит, он не соответствует тем свойствам, которые нужны для этой должности. Это базовые риски, если их не решать на уровне людей, которых ты приглашаешь на работу в компанию, то компания развалится.

И Неформальные лидеры есть в компаниях?

— Да, я серьёзный путь прошла в бизнесе, руководила несколькими компаниями. Тут важно понимать, какое лидерство работает — формальное или неформальное. Если руководитель формально руководит компанией, не обращает внимания на её неформальный климат, то вряд ли компания может достичь 4-го уровня (по Д. Логану). Поэтому я считаю, что важно уделять внимание неформальному климату, обратной связи. Чтобы, если нужно, была скорректирована официальная позиция и люди принимали решения руководства осознанно и спокойно.

И Как Вы поощряете людей?

— Не могу сказать, что я много кого-то поощряю. Раз в году мы поощряем самого старожилу компании,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



или лучшего менеджера по продажам, или управляющего, или самое развивающееся подразделение. Есть такая оценка, она происходит раз в году. Выделяющихся людей, которые в течение года показали хороший результат. А так, чтобы в регулярном режиме какие-то поощрения были... У всех есть своя мотивация, определённые KPI. Если люди очень эффективно работают — хорошо зарабатывают. Если не очень эффективно работают — видят, что заработать уже сложнее. И

тоже высокий показатель уровня сотрудников в компании. Люди гордятся компанией. Это, мне кажется, высшая награда, когда люди работают в компании, которая им нравится.

УП «Джекпот» — это премия, которую человеку выдают неожиданно. Она как-то мотивирует людей или они и дальше ждут нового «джекпота»?

— Думаю, что такая премия нужна. И действительно, бывают такие слу-

В РОССИИ НЕ ТАК МНОГО ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ПОЛУЧАЮТ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА В ИНСТИТУТАХ ВО ВРЕМЯ ОБУЧЕНИЯ, В ОСНОВНОМ ЭТО ТОЛЬКО ПРАКТИКА

мы это видим. Соответственно, либо помогаем человеку развиваться, либо понимаем, что он не соответствует должности. Если есть система, то она срывает. Сложнее — построить

чай. У меня одна сотрудница обнаружила по GPS-навигатору, что у нас угнали машину. Она взяла такси, ехала за этой машиной с навигатором, обнаружила место, куда её спрята-

**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

..

Я с клиентами не спорю: это дурной тон

*Клиенты – это тоже
ваш персонал, только
ценностью сравнимый с
вашими топами...*

*Искусство общения с ними
бесценно...*

Петр Литвин

**директор агентства
контекстной рекламы
«Артиллерия»**

И Каковы критерии сложного заказчика (всё же не будем называть заказчика сразу плохим)?



Сверное, ни для одной компании не существует понятия «плохой заказчик». Бывают заказчики, которые требуют большего, чем то, за что они заплатили. Это касается и результатов, и количества вариантов, и внимания к себе. Что бы вам ни говорили в агентствах, менеджер занимается сразу несколькими проектами. Зачастую один человек ведёт шесть и более проектов одновременно (исключение составляют менеджеры, работающие над большими проектами). Соответственно, на каждого клиента приходится не больше одного полного дня в неделю.

Те, кто требует к себе постоянного внимания в течение первого месяца работы (ежедневных отчётов, выполнения дополнительных заданий), для менеджера являются «сложными». Как показывает практика, у таких заказчиков очень богатая история общения с подрядчиками. Если выясняется, что клиент работал с 15 рекламными подрядчиками и все они оказались «недостойными», очевидно, у него есть

какие-то проблемы. Мы не боимся сложностей, но в таких ситуациях понятно: с заказчиком будет непросто. И мы называем «заградительные цены» — то есть сумму выше обычной за услуги. Если клиент соглашается, у нас будет больше ресурсов, чтобы удовлетворить все его завышенные требования.

И Реклама — весьма сложный для оценки продукт (почти как живопись), и от чего лучше отталкиваться при ценообразовании?

— С одной стороны, реклама — сложный для оценки продукт. С другой стороны, очень легко оценивать её результаты. Просто нужно составлять чёткий план вместе с рекламным агентством и закладывать в него результаты каждого этапа. Контекстная реклама (впрочем, как и любая другая) не даёт мгновенных результатов. Какое-то время уходит на запуск рекламной кампании, затем — на её корректировку, генерацию новых идей и т. д. Далее проводится сбор первичных данных и активизация кампании. В интернет-рекламе результаты определяются быстрее, чем в офлайне (обычно это занимает около двух месяцев). Затем требуется улучшать эти результаты, и через полгода мы выходим на сохранение результата, чтобы конкуренты нас не вытеснили с занятой позиции. То есть алгоритм оценки результата контекстной рекламы — это

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



соответствие тем целям, которые клиент вместе с агентством поставил на старте проекта на полгода.

Что касается оценки творческой части рекламы — очень часто мы сталкиваемся с неготовностью компаний рисковать, провоцировать. Они очень

жели вытягивать крошки информации. Это и приводит к ситуациям, которая, например, произошла со студией Артемия Лебедева, когда белорусская бургерная отказалась от созданного студией логотипа. В такой ситуации может оказаться любое агентство. Но в студии Артемия Лебедева услу-

ЛУЧШЕ ЭПАТАЖНЫЙ, НЕОДНОЗНАЧНЫЙ ИМИДЖ, ЧЕМ НИКАКОГО. МЫ ОБЫЧНО ПРИЗЫВАЕМ СВОИХ КЛИЕНТОВ В КРЕАТИВАХ ОТХОДИТЬ ОТ ОФИЦИОЗА

переживают за свой имидж. Я могу сказать, что лучше эпатажный, неоднозначный имидж, чем никакого. Мы обычно призываем своих клиентов в креативах отходить от официоза (особенно в соцсетях).

УП Обсуждая заказ, можно ли понять, что клиент вряд ли примет вашу работу?

— На старте можно понять, что с приёмом работы будут проблемы. Причём, чем меньше вы общаетесь с клиентом в начале, тем более вероятны проблемы в итоге. Часто заказчики сами не знают, чего хотят. С ними сложно общаться, и менеджер предпочитает «додумывать» сам, не-

га формулировалась как «создание логотипа без вариантов и без обсуждений». Соответственно, получился результат, не удовлетворяющий заказчика. Мне не понятно, почему в такой именитой студии пренебрегли простым правилом «нет обсуждения — не принимаем результат». Есть ещё хорошее выражение в рекламном бизнесе: «Какой бриф — такой и креатив». Если вы плохо понимаете специфику бизнеса, его продукт, целевую аудиторию, потребности клиента, нужную ему тональность — вы сделаете плохую рекламу, которую заказчик не примет. Общайтесь, находите общий язык с клиентом в любой ситуации. И вы придёте к решениям, которые устроят обе стороны.



❗ Существуют ли некие «серые списки» неадекватных заказчиков на услуги рекламы и брендинга?

— Я с такими списками не сталкивался. Возможно, потому, что компания не занимается брендингом. В любом интернет-аккаунте существует история: например, кто прикладывал руку к рекламным кампаниям в AdWords. Соответственно, если клиент менял исполнителей раз в месяц,

❗ Причины споров по оплате работ в рекламе?

— Я стараюсь вообще не спорить с клиентами, это — дурной тон. С клиентами не надо спорить, их надо убеждать, обучать при необходимости. Впрочем уверен, что работать лучше с такими клиентами, для которых авторитет компании, в которую они обращаются, стоит на определённом уров-

ЕСЛИ ВАС НЕ УСТРАИВАЕТ, С КЕМ ВЫ РАБОТАЕТЕ СО СТОРОНЫ ЗАКАЗЧИКА, ОБРАЩАЙТЕСЬ К НЕМУ НАПРЯМУЮ, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬ СХЕМУ СОТРУДНИЧЕСТВА

он вызовет подозрение. Но повторюсь: я считаю, что не бывает неадекватных клиентов. Есть ряд кейсов, когда клиенты меняли агентства раз в месяц в течение двух лет, приходили в другую компанию и сотрудничали с ней следующие два года. Как есть и обратные кейсы, когда и нам не удавалось договориться с заказчиками, и они продолжали ходить по рынку. Рекламное сообщество не слишком сплочённое в принципе. Оно разноплановое, игроков много. И создать такой список, скорее всего, невозможно.

не. К таким компаниям приходят как к экспертам. Если такого отношения не возникает на стадии продаж, мы не заинтересованы в таких заказчиках и особо не настаиваем на сотрудничестве. В интернет-рекламе очень хорошо виден результат, поэтому спор об оплате, чаще всего, дело бессмысленное. Спорить с клиентом о вкусах (цвете логотипа и фона) вообще не стоит: он — конечный заказчик. Можно попытаться объяснить правильность того или иного решения. В любом случае, причиной споров в рекламе является



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



отсутствие договорённостей, опять же, на старте проекта. Например, количество вариантов логотипа за деньги, заплаченные заказчиком. Если вы

не сделает, опасаясь гнева руководителя.

Были интересные кейсы, когда к

С КЛИЕНТАМИ НЕ НАДО СПОРИТЬ, ИХ НАДО УБЕЖДАТЬ, ОБУЧАТЬ ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ

не внесли в договор бриф, формат согласования и т. д., в финале появятся проблемы.

УП Вы оцениваете заказчика по его персоналу?

— Конечно, мы оцениваем заказчика по персоналу. Потому что часто персонал представляет клиента, нам придётся спорить именно с этими людьми. Часто их цели расходятся с целями, которые декларирует заказчик. Например, основная цель — повысить рентабельность бизнеса, количество заказов и т. д. А у лица, которое с нами контактирует (например, директора по маркетингу), — отсутствие рискованных креативов, за которые будет «неудобно» перед руководителем. Если собственник может рискнуть и поставить двусмысленный креатив на таргетированную рекламу, чтобы привлечь внимание пользователей соцсетей, то его подчинённый никогда этого

нам заходил директор по маркетингу одной из организаций и говорил о крайне урезанном бюджете, экономии, о необходимости стоимости заявки на продукт не более 200 рублей (при этом один заказ стоил 100 тысяч рублей) — то есть выдвигал противоречивые условия. После этого общались с его руководителем и понимали, что картинка выглядит совсем по-другому: нет никакой жёсткой экономии, это просто желание нового директора по маркетингу найти дешёвого подрядчика. Такое желание часто приводит к фрилансерам, которые потратят бюджет и не выдадут результат. И это принесёт бизнесу гораздо больше расходов, чем траты на нормальное агентство. В итоге с этим клиентом мы достаточно успешно работаем. Правда, приходится периодически решать через голову наёмного сотрудника какие-то сложные вопросы.

Бывают на стороне заказчика люди



с «комплексом вахтёра». У нас был кейс, когда бухгалтер заказчика попытался корректировать стоимость рекламных кампаний — выдвинул свои требования к ценам клика, лида. В итоге мы не прошли аукцион в поисковых системах со стоимостью клика в 5 раз ниже требуемой. Через несколько дней мы связались с собственником и выяснили, что у бухгалтера нет полномочий для таких решений, и возобновили нормальную рекламную кампанию с требуемым результатом. Так что кейсов с наёмными сотрудниками много, и далеко не все они приятные.

не устраивает, с кем вы работаете со стороны заказчика, обращайтесь к нему напрямую, чтобы изменить схему сотрудничества.

УИ Смотрите иногда в зеркало на ваш персонал?

— Лучшие контекстники, программисты, аналитики часто далеко не экстраверты. Например, один из лучших веб-аналитиков, с которым я сталкивался, пришёл на собеседование в рубашке, застёгнутой через одну пуговицу, классических брюках и крас-

ОДИН ИЗ ЛУЧШИХ ВЕБ-АНАЛИТИКОВ, С КОТОРЫМ Я СТАЛКИВАЛСЯ, ПРИШЁЛ НА СОБЕСЕДОВАНИЕ В РУБАШКЕ, ЗАСТЁГНУТОЙ ЧЕРЕЗ ОДНУ ПУГОВИЦУ, КЛАССИЧЕСКИХ БРЮКАХ И КРАСНЫХ КРОССОВКАХ

Есть, конечно, и обратные кейсы, когда представитель лучше, чем сам заказчик, разбирается в маркетинге и рекламе. И при общении разводит руками и говорит: «Вы же понимаете, я просто исполнитель. Я разделяю вашу точку зрения, понимаю, что так будет эффективнее и лучше для бизнеса... Но руководитель сказал делать по его сценарию». Общее правило: если вас

ных кроссовках. И на продолжении всей встречи он смотрел на шнурки этих кроссовок. Отвечал односложно, но потом сел и за 15 минут написал систему анализа контекстной рекламы, которая, на мой взгляд, уже в том виде превосходила все существующие на рынке. А после того как мы вместе поработали над системой полгода, получилось делать крутые аудиты и вы-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



таскивать показатели, которые не вытаскивает ни одно агентство.

Итак, Ваши секреты коллегам: как пошагово выстраивать отношения с клиентом, от которого отказались уже многие игроки рынка?

— Будьте готовы к тому, что клиент, который ходит по рынку и перебирает, скорее всего, окажется сложным. Заранее к этому готовьтесь: вносите в договор каждую мелочь, фиксируйте все договорённости, сохраняйте переписку. Мы ввели в обязательном порядке понятие «стратегия рекламной кампании». Даже в контексте мы прописываем полностью digital-стратегию, что редко встречается. Мы обозначаем аудиторию, что делаем, все нюансы и способы реализации. Документ согласовывается с клиентом — он понимает, что мы будем делать, а мы — чего он хочет.

Поэтому первый совет: прописывайте всё, обговаривайте всё на старте. Второй совет: общайтесь с клиентом как можно чаще. Мы ввели систему

реагировали: «Вот, оказывается, у вас сколько хвостов!». Но когда они каждую неделю видели, как «хвосты» исчезают, оценили все результаты, даже негативные, стало проще общаться.

Клиенты благодаря развёрнутым качественным отчётам поняли, что рекламные кампании превращаются практически в идеальные, а мы ничего не прячем, не завышаем эффективность кампаний. Помимо списка выполненных работ, в отчёте пишется план на будущую неделю. Он включает в том числе работу над негативными показателями. Это даёт клиенту прозрачность работы и понимание, за что он платит. Если агентство начинает говорить только о хороших сторонах своей работы, клиент видит: ничего не меняется — можно и отказаться от его услуг, перестать тратить деньги на рекламу, а всё так и будет продолжаться. Без предоставления отчётов бывает, что клиенты делают сторонний аудит, находят кучу проблем и недочётов и, разочарованные, также уходят из агентства.

**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**



Издательство «Альпина Паблишер»

+7 (495) 120-07-04

+7 (800) 550 53 22

www.alpinabook.ru

Джеймс Клоусон

Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину



ЧАСТЬ IV / РУКОВОДИТЬ ЛЮДЬМИ

19. ШЕСТЬ ШАГОВ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Почти ничто не происходит без мечты. А чтобы произошло нечто великое, и мечта нужна великая. За каждым выдающимся достижением стоит человек с выдающейся мечтой. Чтобы воплотить ее в жизнь, одного мечтателя недостаточно; но начинается все именно с мечты.

Роберт Гринлиф,
«Служащее лидерство», 16

Стать лидером — это непростое решение. Иногда ответственность лидера

сваливается на человека неожиданно, в то время как другие стремятся к ней с ранних лет. Кто-то утверждает, что это генетически обусловлено. <...>. Ваши внутренние ЦУПО (ценности, убеждения, представления и ожидания), связанные с лидерством, так или иначе послужат основой для ваших лидерских инициатив. <...>

Естественно, любой выбор накладывает на вас свои обязательства и влечет за собой последствия. Если вы хотите иметь влияние на тысячи людей, ваш

Стоп, возможно, это неверный подход. Есть как минимум два типа лидеров: те, кто хочет руководить, и те, на кого свалилась ответственность. Если вы хотите быть лидером, спросите себя, почему. Если вы «всю жизнь мечтаете стать большим начальником», есть риск, что вы сосредоточитесь на атрибутах власти, а не на результатах. <...> Я считаю, что по-настоящему эффективные, обладающие моральным фундаментом лидеры начинают с идеи, миссии, цели принести пользу согражданам, а вовсе не с

ЕСТЬ КАК МИНИМУМ ДВА ТИПА ЛИДЕРОВ: ТЕ, КТО ХОЧЕТ РУКОВОДИТЬ, И ТЕ, НА КОГО СВАЛИЛАСЬ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

выбор потребует от вас уделять время каждому из этих тысяч, постоянно работая над тем, чтобы привлечь их к себе в последователи. Разумеется, вы будете вести совсем не такой образ жизни, как лидер, который ограничивает свой круг влияния десятком человек. Какой бы образ жизни вы ни выбрали, он повлияет на вас и на других людей, включая ваших родных и близких. Но не забывайте, что выбор всегда за вами.

Давайте предположим, что вы хотите влиять на окружающих и быть лидером.

попыток завоевания атрибутов лидерства, таких как почет, власть, уважение и деньги. «Лидеры», которые стремятся к должности ради самой должности, в конце концов оказываются лишь временщиками, которые ничего особенного не достигают и скоро забываются. <...>

Итак, прежде всего мы примем, что эффективный лидер, обладающий моральным фундаментом, начинает свой путь с мощной идеи или цели. В упорном стремлении к этой цели роль лидера оказывается необходимой ступенью,

позволяющей человеку влиять на окружающих и побуждать их добровольно присоединиться к его деятельности. Без идеи в основании так называемый лидер — а на деле корыстный временщик — способен лишь усиленно оберегать достигнутое положение.

<...> Независимо от того, руководствуетесь ли вы внутренней потребностью стать лидером, стремлением к богатству и власти или же хотите развить в себе лидерские навыки, чтобы изменить мир к лучшему, вы приходите к вопросу: «Как мне усовершенствовать свою способность влиять на окружающих?».

«Пошаговые рецепты» лидерства опасны. Когда существует столько формул лидерства, некоторые потенциальные лидеры хватаются за них как за короткие пути к власти, не задумываясь о том, как важно встроить глубинные принципы этих рецептов в свое мировоззрение на третьем уровне. <...> Если вы не разовьете собственный стиль лидерства, основанный на ваших центральных ЦУПО, скорее всего, ваши попытки воздействовать на окружающих вызовут замешательство и скептическое отношение. <...>

Поэтому предлагаемый рецепт мы начинаем с прояснения ваших глубинных (на третьем уровне) убеждений о лидерстве. Далее мы предлагаем еще пять «шагов», или процессов, которые вы можете освоить; мы убеждены, что если вы будете следовать им искренне и с энтузиазмом, то они помогут вам стать

более эффективным и сильным лидером (врезка 19.1).

Врезка 19.1. Шесть шагов к эффективному лидерству

1. Прояснять свой «центр»
2. Прояснять возможности
3. Прояснять, какой вклад могут внести другие
4. Поддерживать других, чтобы они могли вносить свой вклад
5. Не сдаваться
6. Отмечать успехи

<...> Каждый шаг предполагает постоянное совершенствование в течение всей жизни, неустанное уточнение, изменение и развитие во всем диапазоне возможностей. Это не решение, которое можно ненадолго примерить, чтобы впечатлить окружающих, или провести один раз и наслаждаться успехом; эти шесть шагов должны превратиться в образ жизни.

Прояснять свой «центр»

Джеймс Аллен однажды сказал: «Человек — это то, что он думает». Хотя утверждение Аллена больше подходит второму уровню, а не третьему, оно все же подразумевает: то, чем вы являетесь в глубине души, проявляется в том, как вы обращаетесь с другими, то есть на первом уровне. Кто вы и как эта центральная концепция влияет на ваше лидерство — вот что должен прояснить потенциальный лидер. Ваш «центр» кри-



тически важен для способности руководить. Если он ясен и направлен на единую цель, вы, скорее всего, сможете оказывать большое влияние на окружающих. Если ваш «центр» размыт и фрагментирован, вам будет труднее достучаться до других. Ведь когда вы

ким образом, «центрирование» зачастую включает рефлексивную и медитативную практику.

Важная составляющая часть «центрирования» — это внутренний локус контроля. Если вы чрезмерно подвержены влиянию извне, постоянно беспокоитесь о том, что подумают другие и как они

НУЖНО ПОНИМАТЬ, РАДИ ЧЕГО ВЫ ЖИВЕТЕ, ИНАЧЕ КАК МОЖНО ПРЕТЕНДОВАТЬ НА ТО, ЧТОБЫ ЗА ВАМИ КТО-ТО ПОСЛЕДОВАЛ?

физически, эмоционально, социально и организационно разбалансированы, вы не можете предложить другим людям надежные точки опоры. <...>

Достаточно понять, что когда вы сосредоточены на своем центре, то никакие противодействующие силы, будь то волны одобрения и неодобрения, шаткая опора или даже критика со стороны близких, вас не заденут и не выведут из равновесия, и вы только укрепитесь в желании прояснить свой центр. Постепенно вы станете спокойнее, сосредоточеннее и стабильнее, невзирая на бешеный темп жизни. В этом помогают некоторые физические упражнения, но главное в прояснении вашего эмоционального центра — это размышления о том, во что вы верите и что цените. Та-

воспримут ваше поведение, вам будет трудно успокоиться и сосредоточиться на своем «центре». Нужно научиться не придавать чрезмерной важности чужим оценкам. <...>

Случается, что человеку так и не удастся полностью прояснить свой «центр». Причина в том, что нельзя испытать в жизни все, а реальность раз за разом возвращает нас к нашим центральным ценностям, иногда заставляя их уточнить, если не пересмотреть. Нам кажется, что мы точно знаем, как поступили бы в той или иной гипотетической ситуации, в том числе спорной и сложной. Мы можем так думать сколько угодно, но на самом деле мы не представляем, как поступили бы, пока хотя бы однажды (а лучше несколько раз) не столкнемся с



такой ситуацией и не увидим, как мы на нее реагируем. <...>

Matsushita Seikei Juku — институт лидерства в японском городе Канагава, основанный Коноскэ Мацуситой, основателем Matsushita Electric Company. Поистине примечательная личность Мацуситы и его стиль лидерства стали предметом нескольких книг. Его школа лидерства оказалась не менее интересной. В 1993 году из более чем 250 по-

иначе как можно претендовать на то, чтобы за вами кто-то последовал? <...>

ПРОЯСНЯТЬ СВОЙ ЦЕНТР

Многие люди живут, так и не прояснив своего «центра». <...> Чтобы все-таки приступить к прояснению своего «центра», для начала определите, что вас увлекает. Увлеченность — это боль-

КОГДА МЫ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ЧЕМ-ТО УВЛЕЧЕНЫ, МЫ ОКАЗЫВАЕМ ВЛИЯНИЕ НА ОКРУЖАЮЩИХ, ДАЖЕ НЕ ПРИЛАГАЯ К ЭТОМУ УСИЛИЙ

давших заявки в школу были приняты только пять человек — это конкурс 50 человек на место. Программа обучения рассчитана на пять лет, причем в первый год нет вообще никаких занятий. В конце первого года студенты сдают экзамен, который состоит из одного-единственного вопроса. Проваливших экзамен отчисляют. Вопрос такой: «Какова цель вашей жизни?» Первокурсникам дается целый год на то, чтобы определить миссию своей жизни. В основе этого лежит простое, но очень важное убеждение: для того чтобы стать лидером, нужно понимать, ради чего вы живете,

ше, чем любопытство, интерес или «заботы», о которых пишет Стивен Кови. Что пронизывает ваши фантазии, ваши непринужденные раздумья, ваши сны? Что вызывает у вас неожиданную улыбку и учащение пульса, что заставляет оживиться в беседе? Что вас мотивирует и побуждает выкладываться по максимуму — как умственно, так и физически, какую деятельность вы предвкушаете? <...>

Так складывается ядро вашей личности. Как любит говорить Александр Хорниман, профессор Высшей школы делового администрирования Дардена:



«Лидерство — это акт увлеченности». Когда мы по-настоящему чем-то увлечены, мы оказываем влияние на окружающих, даже не прилагая к этому усилий. Люди начинают обращать внимание на то, как энергично и целеустремленно мы занимаемся тем, чем увлечены, они слышат наши оживленные интонации, замечают нашу мотивацию, и это им передается — у них появляется желание общиться к нашей деятельности. <...>

Если вы определите и изучите, что вас сильнее всего увлекает, это поможет вам прояснить, что находится в вашем «центре». <...> Естественно, за один день «центрирование» не провести. Точно так же нельзя выявить чужой «центр», просто о нем спросив. Прояснение своего «центра» — это процесс длинной в жизнь. Пересматривая и уточняя, какие занятия вас увлекают, вы постоянно будете корректировать собственное понимание себя. Следующий шаг на этом пути — изучение ваших «рабочих» ценностей, которые проявляются в том, как вы реализуете свои увлечения.

ВОСПИТАНИЕ ХАРАКТЕРА: ЦЕЛИ ПРОТИВ СРЕДСТВ

Характер человека — это сумма его решений, когда он выбирает себе цели и определяет, как их достигать. Такие решения подчеркивают этический аспект лидерства, о котором мы уже говорили. Чтобы проверить, насколько этично

ваше лидерство в плане уважения к последователям, попробуйте, например, спросить себя, готовы ли вы немедленно поменяться местами с тем или иным из них. Если нет, стоит задуматься о том, как вы обращаетесь с этим человеком и проявляете ли к нему уважение, как мы обсуждали в главе 5.

Другой вариант, весьма распространенный: представьте, что о вашем поведении в общении с этим человеком пишут на первой полосе всех газет. Могли бы вы гордиться всеобщим вниманием к этой истории? <...> Если оба эти теста вызвали у вас затруднения, предлагаем не только пересмотреть ваши способы влияния на окружающих, но и задуматься о том, как эти этические затруднения сказываются на прояснении вашего «центра».

РАЗНЫЕ ВИДЫ МЕДИТАЦИИ

Третий способ прояснения своего центра, отчасти метафизический, предполагает медитацию в широком смысле слова. Многие отмечают, что более ясно воспринимают свой «центр» после молитвы, медитации или упражнений для снятия стресса. Изучение физического центра тяжести, как в боевых искусствах, также способствует этому. Интересно, что физическое «центрирование» может содействовать прояснению эмоционального «центра» и пониманию того, как управлять своей жизнью. Например,



опыт занятий айкидо или тхэквондо помогает освоить новый подход к жизни и отношениям. Когда вы научитесь сидеть или стоять неподвижно в течение нескольких минут, сосредоточившись на своем дыхании и освободившись от всех остальных мыслей, вы откроете для себя удивительное ощущение мира и покоя. <...>

Естественное стратегическое следствие прояснения своего центра — это прояснение возможностей, открытых

прояснение возможностей — смотреть вокруг и как можно дальше. Для большинства из нас прояснение возможностей предполагает расширение горизонтов далеко за пределы привычного восприятия. Чтобы прояснить возможности, надо вообразить в мельчайших подробностях, что может и что должно произойти в жизни человека или организации в будущем. По сути это стратегическое мышление. <...>

Стэн Дэвис в книге «Будущее совер-

ЛИДЕРСТВО — ЭТО АКТ УВЛЕЧЕННОСТИ.

Александр Хорниман

перед вами и вашей группой, организацией или обществом. Если вы проясняете свой центр, но не пытаетесь увидеть, какие возможности есть у окружающих, вы мало чего добьетесь. Прояснение своего центра пассивно по своей природе. Поэтому второй шаг к эффективному лидерству — это прояснение возможностей.

Прояснять возможности

Если прояснение вашего центра требует заглянуть глубоко внутрь себя, то

шенное» (Future Perfect) утверждает, что лидеры мыслят в «будущем совершенном» времени, то есть они уже настолько четко увидели желаемый результат и путь к его достижению, что начинают говорить об этих промежуточных шагах как о фактах. Например, они отмечают: «К тому времени, как мы воплотим нашу концепцию в реальность, будет достигнуто X, Y, Z». <...> Роберт Фриц задает вопрос: «Что вы хотите создать?». Чтобы ответить на него, вы должны понимать, чего хотите. Назовем ли мы это стратегическим мышлением, визионерством или как-то иначе, но у эффективных ли-



дерев есть представление о том, чего они стремятся достичь, и они пытаются разъяснить это представление окружающим.

ПРОЯСНЯТЬ ОБРАЗЫ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Непросто создавать яркие и четкие образы того, к чему можете прийти вы или ваша организация. Для этого нужно преодолеть стереотипы мышления, освободиться от влияния убеждений, которые вас ограничивают, и направить энергию на воплощение ментальной мозаики, бережно составленной из тысяч элементов — идей и фактов. <...> Чтобы стать эффективным лидером, нужно этому научиться.

Одна из главных проблем состоит в том, что рисованию образов будущего в уме нужно уделять много времени. <...> Спеша реагировать на ежедневный поток почты, звонков, встреч и непредвиденных ситуаций, мы проводим свою профессиональную жизнь в «первом квадранте», по определению Кови, то есть работая над приоритетными и срочными задачами, в кризисном режиме. Мы теряем из виду долгосрочную перспективу и даже не пытаемся ее рассмотреть.

Еще одна проблема связана с актуализацией образов будущего. Часто, единожды задумавшись о будущем, мы затем окунаемся в повседневность и забываем о нем. <...> Если у вас не полу-

чается удержать в сознании образы будущего, они не смогут воздействовать на ваше мышление, не говоря уже о мышлении людей, с которыми вы ежедневно общаетесь. <...>

У Коноскэ Мацусита на этот счет своя позиция. В конце 1980-х фирма Matsushita Denki (Panasonic Electronics) потерпела определенные убытки, но на вопрос, беспокоит ли его эта ситуация, он ответил: «Нет, все идет по плану». Когда же его спросили, на какой срок рассчитан этот план, Мацусита объявил: «На 250 лет!» Он составил концепцию развития фирмы, которую основал, из десяти периодов по 25 лет. Для каждого периода описан набор целей, задач и промежуточных вех, ориентированных на то, чтобы через два с половиной века воплотилась концепция — возможность, скрытая до поры до времени за темной завесой будущего. Хотя фирма понесла некоторые потери в краткосрочном понимании, базовые элементы первого 25-летнего периода развивались по плану. <...>

Чтение — это прекрасный способ увеличить свой арсенал идей. Если вы читаете много и не только по своей специальности, вы начнете замечать связи между разными дисциплинами и отраслями. Расширяйте круг чтения за счет различных областей знания, чтобы получить возможность выявлять тенденции и обстоятельства, которые способны отразиться на вашей сфере деятельности. Один участник программы обучения руководителей рассказывал, что читает по



две книги за вечер. Да, две книги целиком каждый вечер! <...> Можете ли вы вообразить, как такой объем входящей информации питает и стимулирует ваш мозг на составление концепций и образов того, что возможно в будущем? Надо отметить, что тот руководитель был специалистом по ядерной физике и, соответственно, обладал интеллектом выше среднего, однако научиться быстро читать и усваивать информацию под силу каждому.

Еще одно предложение: начните составлять сценарии, подробно описывающие пути, какими вы можете прийти к своей мечте. Питер Шварц в книге «Искусство дальновидности» (The Art of the Long View) хорошо описывает этот процесс, который отличается от стратегического и корпоративного планирования. <...>

Прояснять, какой вклад могут внести другие

Одна из фундаментальных задач, встающих перед потенциальным лидером, — это прояснение того, какой вклад в его дело могут внести другие люди, то есть потенциальные последователи лидера. Если вы не выработаете представления о том, что могут сделать окружающие, каков может быть их вклад в достижение ваших целей и воплощение вашей концепции, то вам вряд ли удастся заручиться их поддержкой. <...> Решающее значение здесь имеют

два фактора: во-первых, ваши базовые убеждения об окружающих, а во-вторых, четкость определения критически важных навыков, необходимых для реализации вашей концепции.

БАЗОВЫЕ УБЕЖДЕНИЯ ОБ ОКРУЖАЮЩИХ

Широко распространенный и опасный пережиток бюрократического мышления индустриальной эпохи выражается в том, что многие руководители думают о сотрудниках как о штатных единицах. Отсюда следует привычка думать о людях с позиции должностных обязанностей, которые они, в вашем представлении, должны выполнять. Такая точка зрения не позволяет рассмотреть способности конкретного человека и задуматься о том, как они могли бы пригодиться в том или ином проекте. Бюрократический подход, основанный на убеждении, что нужно подбирать людей под требования, а задача руководства при этом — свести отклонения от плана к минимуму, может крайне негативно повлиять на талантливых сотрудников. <...>

Как мы отмечали выше, бюрократический подход опирается на три предпосылки: что руководство точно знает, как правильно действовать; что люди могут вести себя предсказуемо, как роботы; и что окружающая обстановка достаточно стабильна, чтобы исключить



необходимость в быстром реагировании и творческих сотрудниках. Очевидно, что в современном мире это описание далеко не всегда соответствует действительности.

Более эффективный лидерский подход строится на других предпосылках: что каждый человек имеет свой талант, может приобретать новые навыки и из-

Внимание к навыкам сотрудников и готовность отвечать за его результаты укладываются в понятие расширения прав и полномочий; оно успело превратиться в общее место, отчасти потому, что многие руководители на словах поддерживают эту идею, но не разделяют лежащие в ее основе убеждения. <...> В частности, уровень расширения прав и

ОПАСНЫЙ ПЕРЕЖИТОК БЮРОКРАТИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ ИНДУСТРИАЛЬНОЙ ЭПОХИ ВЫРАЖАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО МНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ДУМАЮТ О СОТРУДНИКАХ КАК О ШТАТНЫХ ЕДИНИЦАХ

начально испытывает желание хорошо работать. Конечно, потенциал сотрудников неодинаков, и следить за их поведением все равно понадобится. Тем не менее, если отбор, найм и подготовка кадров и управление ими учитывают развитие навыков и суждений каждого человека, появляется больше возможностей полагаться в работе на их способности, а не должностные обязанности. Более того, они могут, особенно в динамично меняющейся обстановке, лучше понимать задачу и располагать более актуальной информацией, чем вышестоящее руководство.

полномочий можно оценить по тому, кто имеет возможность принимать следующие решения.

1. В чем заключаются текущие проблемы?
2. Каковы источники этих проблем?
3. Какие альтернативные решения нам доступны?
4. Каковы преимущества разных решений?
5. Кто выберет, каким вариантом мы воспользуемся?
6. Кто будет воплощать выбранный нами вариант в жизнь?
7. Кто будет оценивать результаты



эксперимента, который мы провели с выбранным нами вариантом?

Очень часто сотрудники с «расширенными правами» на самом деле имеют право голоса лишь по первым четырем вопросам, а решения более высокого порядка остаются за руководством. В

собных к росту, обучению и развитию, и готовы вкладываться в это развитие, вы получите совсем иной отклик. Ваше представление о людях действительно влияет на их реакцию. Если вы смотрите на них как на роботов, они и будут вести себя как роботы. А когда вы своим обра-

БОЛЬШИНСТВО КОМПАНИЙ, ОЦЕНИВАЯ КАНДИДАТА, СМОТРЯТ НА СООТВЕТСТВИЕ ТЕХНИЧЕСКИХ НАВЫКОВ ЗАЯВЛЕННЫМ ТРЕБОВАНИЯМ, НО ЭТО МЫШЛЕНИЕ ПЕРВОГО УРОВНЯ

этом случае не получается говорить ни о полноценном расширении прав, ни о его отсутствии, и коллектив оказывается в неопределенном положении где-то в середине диапазона.

Проясняя, какой вклад могут внести другие люди, и анализируя собственные глубинные убеждения о ценности, которую они приносят в работу, вы в некотором роде занимаетесь прояснением своего «центра». Если у вас ограниченные базовые убеждения о том, на что способны другие, то будет ограничена и ваша возможность прояснить, какой вклад они могут внести в ваше начинание. И наоборот, если вы воспринимаете окружающих как личностей, спо-

щением с людьми даете им понять, что видите в них большой потенциал, они реализуют этот потенциал.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫХ НАВЫКОВ

Еще одна область, в которой нужно перестраивать свой взгляд на людей и их потенциал, — это понимание качеств, приоритетных для осуществления наших целей. Большинство компаний, оценивая кандидата, смотрят на соответствие технических навыков заявленным требованиям, но это мышление первого уровня. Рассмотрим другой подход.



Завод FMC (прежде ВАЕ) в Абердине, штат Южная Дакота, выпускал снаряды для военного флота США. <...> Когда заводу потребовался сварщик, руководство стало искать кандидата, опираясь на новые базовые убеждения организации. Традиционный подход заключался бы в том, чтобы поместить объявление о вакансии, просматривать получаемые заявки и резюме, а затем выбрать наиболее квалифицированного сварщика на основе его опыта работы, рекомендаций и, может быть, собеседования.

Однако в Абердине был другой набор убеждений и, соответственно, выделялся другой набор критически важных навыков. Первое из новых базовых убеждений состояло в том, что организационные процессы важнее технических навыков; иными словами — что группа высококвалифицированных специалистов, которые не могут срабататься, окажется менее эффективной, чем группа сотрудников средней квалификации, хорошо ладящих друг с другом.

Второе убеждение гласило, что социальным навыкам обучать труднее, чем техническим: проще освоить с нуля технологии сварки, чем навыки командной работы, обучения, самооценки и другие межличностные навыки. Третье убеждение заключалось в том, что люди, получившие конкретную техническую специальность, закрепленную опытом в профсоюзе, который поощряет сосредоточение на узком спектре навыков, с

трудом перенимают новые способы организации работы.

На основе этих трех убеждений руководство завода в Абердине определило, что критически важными навыками для кандидата будут: высокая самооценка (чтобы человек спокойно реагировал на критику), настрой на обучение (чтобы был заинтересован в освоении новых навыков и приемов и даже проявлял инициативу), командный дух (чтобы был готов делиться с коллегами работу и ответственность за результаты) и гордость за качество своей работы (чтобы охотно искал способы улучшить результаты). В результате они выработали процесс подбора и найма персонала, который занимал четыре часа и сосредоточивался на этих принципах, а не на технических навыках сварки.

По итогам этого процесса они отсеяли практически всех опытных сварщиков, откликнувшихся на вакансию, и в итоге наняли женщину, которая никогда прежде не занималась сваркой. Ее выбрали, потому что она была умна, уравновешенна, ориентирована на обучение и социальное взаимодействие, готова принимать критику и играть в команде. В результате она достаточно быстро научилась работе сварщика, а затем еще и освоила целый спектр технических навыков, перечисленных в заводской системе поощрения «оплаты за каждый навык». <...>

Такой результат был достигнут во многом благодаря философии, положен-



ной в основу деятельности завода. Еще одним фактором послужил инновационный способ организации критически значимых кадров. <...> В центре философии организации стояло понимание того, какие навыки необходимы для создания такой рабочей среды. В основном речь шла о так называемых мягких навыках: умении критиковать и принимать критику, настрое на обучение, команд-

Поддерживать других, что бы они могли вносить свой вклад

Отмеченное выше традиционное убеждение руководства — что кандидат должен соответствовать заявленным требованиям — ограничивает не только потенциальный вклад сотрудника, на который может рассчитывать руководство,

ОНИ ОТСЕЯЛИ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ ОПЫТНЫХ СВАРЩИКОВ, ОТКЛИКНУВШИХСЯ НА ВАКАНСИЮ, И В ИТОГЕ НАНЯЛИ ЖЕНЩИНУ, КОТОРАЯ НИКОГДА ПРЕЖДЕ НЕ ЗАНИМАЛАСЬ СВАРКОЙ

ной работе, гибкости, межличностных отношениях.

Таким образом, если вам не удалось прояснить свои ожидания от окружающих и внутренние убеждения о том, кто способен удовлетворить эти ожидания, возможно, вы будете принимать на работу, уполномочивать и облекать доверием совсем не тех, кто вам нужен. Эффективные лидеры преодолевают поверхностную оценку формальных показателей и заглядывают глубже, в ЦУПО третьего уровня, которые люди привносят в работу.

но и структуру, системы и культуру организации. Сейчас в условиях перемен компании все чаще обращаются к новым, нетрадиционным способам подбора кадров и управления персоналом. <...>

За новой тенденцией стоят две силы: во-первых, бум информационных технологий, а во-вторых, постоянно нарастающее стремление людей контролировать собственную жизнь. И та и другая «расширяет права и полномочия» персонала, хочет того руководство или нет. Обе эти силы требуют, чтобы эффективные лидеры вырабатывали способы под-



держат сотрудников с помощью таких организационных форм, которые уже не ограничивают творческий подход и чувство ответственности за результаты, а поощряют их.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ ИНФОРМАЦИОННОЙ ЭПОХИ

Возможно, ничто не оказало такого воздействия на волну повсеместной перестройки организаций, как бум информационных технологий. Как мы уже отмечали, распространение доступа к точной, полной и актуальной информации о деятельности в бизнесе стало в буквальном смысле менять облик современных организаций. <...> Необходимость в вертикальной иерархии для принятия эффективных решений постепенно исчезает, к тому же во многих случаях более удачные решения принимают люди, стоящие ближе к исходной информации и к потребителю, чем руководство несколькими уровнями выше. По мере того как руководители осознают величину этой латентной силы, вертикальная структура организаций упрощается.

Новые современные инфократии чем-то похожи на организации, которые мы раньше называли неформальными или органическими. В старых городах, таких как Бостон, современные улицы постепенно сложились из петляющих троп; и

точно так же в организациях новые линии влияния и власти вырастают из тех неформальных линий коммуникаций, где особенно быстро и точно осуществляется обмен данными. В некоторых случаях контроль над организацией быстро переходит от вертикальных иерархий к сетям на основе информации. <...>

Крупный и продолжающий расти региональный банк BancOne выбрал свой, необычный подход к управлению ростом. <...>

Во-первых, четко представляя свои цели, руководство BancOne составило список из 47 приоритетных показателей эффективности. Затем была выработана информационная система, позволившая быстро включить приобретенные компании в общую структуру и дававшая практически мгновенный отклик на результаты сбора информации. Топ-менеджмент не держал при себе ключевые данные, а делился ими с руководством более чем 50 банков, входящих в систему. <...>

Когда инфосистему внедрили, президенты новоприобретенных банков в системе BancOne начали еженедельно получать ранжированный список всех банков системы по каждому из 47 показателей. Другими словами, президент банка, приобретенного месяц назад, стал каждый понедельник получать распечатку, в которой указывалось, каков рейтинг его банка по каждому из показателей относительно других дочерних структур. <...>

А произошло вот что: президенты бан-



ков сразу стали сравнивать свои успехи с успехами других банков в системе. Если они замечали, что по какому-то показателю их банк сильно отстает, то смотрели, у кого он лучше всех. Здесь каждый президент дочерней структуры проходил критическую точку. Если он был горд и не настроен на обучение, он мог на время замкнуться в себе и не обращать внимания на чужой опыт.

Однако гораздо чаще наблюдались проявления принципиально новой культуры. Президенты банков начали звонить друг другу в обход высшего корпоративного руководства, чтобы выяснить, как коллегам удается добиваться таких успехов. Скоро — намного скорее, чем обеспечили бы программы корпоративного обучения или ежеквартальные отчетные совещания, — лучшие практики организаций уже не отфильтровывались, а просто лились из одних частей системы в другие. <...> Каждый применял чужой опыт такими способами, которые лучше подходили его организации и персоналу; каждый приспособивал, модифицировал и трансформировал предложения, которые получал, чтобы соотнести их со своими возможностями и с текущими приоритетами. В итоге сложилась мощнейшая организационная культура, ориентированная на обучение.

ВансОне на этом не остановился. Каждый банк стал получать еще один список — действий других банков в системе. Каждому лидеру пришлось снова обратить внимание на последствия и

результаты тех шагов, которые он предпринял неделю назад. Все это осуществлялось без негативной организационной политики и без траты времени на ожидание заключений и принятия решений на высшем уровне, программы обучения и координацию. <...>

Этот пример показывает, как эффективное лидерство способно перестроить организационную систему, чтобы поддержать последователей и облегчить им путь к реализации своего потенциала в организации. Эффективный лидер проясняет не только то, какой вклад должны внести другие люди, но и то, как можно реорганизовать системы, в которых они работают, чтобы реализовать потенциал сотрудников.

СИСТЕМА, РАСШИРЯЮЩАЯ ПРАВА СОТРУДНИКОВ

ВансОне также показывает пример системы, которая расширяет права и полномочия сотрудников. Она опирается на неявное убеждение, что руководители банков хотят хорошо работать, что они знают свои банки лучше всех и что они сделают все возможное в рамках своей исторической традиции и рабочей среды, чтобы улучшить свои ключевые показатели. Руководителям почти не указывали, что делать и чего не делать. Топ-менеджмент справедливо заключил, что президенты дочерних структур сами решат, как действовать, когда ознако-



мятся с информацией и увидят, в каком направлении хочет развиваться компания. <...>

Нередко наши организационные структуры, системы и культуры ограничивают, а не поощряют максимальную реализацию потенциала сотрудников. Слишком многие слишком часто слышат: «Вам этого знать не обязательно», «Не задавайте вопросов, просто делайте», «Вам платят не за то, чтобы вы ду-

вписываться в организацию («Вот наша структурная схема, теперь придумаем, кого куда в ней расставить»), на смену которому приходит убеждение, что нужно предоставить способным людям актуальную информацию и дать им возможность организовать свою работу так, чтобы удовлетворять потребности клиентов («Вот наши сотрудники, теперь придумаем схему деятельности для достижения наилучших результатов»). <...>

ВО МНОГИХ СЛУЧАЯХ БОЛЕЕ УДАЧНЫЕ РЕШЕНИЯ ПРИНИМАЮТ ЛЮДИ, СТОЯЩИЕ БЛИЖЕ К ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ И К ПОТРЕБИТЕЛЮ, ЧЕМ РУКОВОДСТВО НЕСКОЛЬКИМИ УРОВНЯМИ ВЫШЕ

мали, а за то, чтобы делали, что вам указывают», «Моя работа — думать, ваша работа — делать» и т. п. Такой язык и породившие его убеждения создали основу бюрократического мышления; однако новые современные постбюрократические организации, или инфократии, будут характеризоваться другими формами языка, базирующимися на другом наборе убеждений.

Одно из изменений, происходящих в новых современных инфократиях, — это отход от убеждения, что люди должны

Набор полномочий все реже выступает конструктивным принципом, а доступ к важной информации и способность генерировать идеи ложатся в основу новых организационных форм все чаще.

Итак, эффективное лидерство означает, что нужно отбросить часть бюрократических убеждений, которым десятилетиями учат в бизнес-школах и которые закрепились в корпорациях; вместо этого следует искать и создавать новые организационные принципы, которые способствуют оперативному использованию



качественной информации и многочисленных навыков сотрудников.

Не сдаваться

Эффективные лидеры не сдаются. Часто у них невероятный запас жизненных сил. Джим Коллинз называет эту характеристику «волей». Когда у человека есть цель, которой он хочет достичь, и концепция развития, которую он хочет воплотить, его трудно увести с выбранного пути. <...> Подобно тому как мы не можем точно знать, каких ценностей придерживаемся в действительности, пока их не поставят под сомнение другие люди и не подвергнут риску опасные ситуации, в которых проявляются наши истинные (действующие) базовые убеждения и приоритеты, мы не можем ругаться и за свою приверженность цели. <...> Как и предыдущие шаги, это одновременно и отражение нашего «центра», и средство его прояснения. Мы узнаем, каков наш запас жизненных сил, когда наблюдаем, насколько верны своим целям, и учимся на этом наблюдении, что-

меняющимся, открытым, доступным и привлекательным для опытного моряка. <...> Кто-то отправляется в плавание, не имея ни цели, ни направления, наивно стремясь как можно скорее изведать жизнь. Не видя ничего за пределами своего корабля, он отплывает без парусов, без мотора, без руля и превращается в щепку, которая бесцельно качается на волнах. Правда, иногда таким щепкам везет — ветер выносит их на гостеприимный берег, где они наслаждаются всеми благами жизни. Большинству, однако, не суждено достигнуть берега, и они тонут, так и не поняв, что все могло обернуться иначе.

У лидеров есть цель, которой они преданы. Цель служит им картой, энергия превращается в крепкие паруса, а внутренний «центр», подобно компасу, помогает двигаться в верном направлении. Когда дует ветер судьбы, они выравнивают корабль и управляют им так, чтобы использовать все, что дает им жизнь, для продвижения к своей цели. У лидеров есть мотор, который помогает двигаться верным курсом даже в штиль или против ветра. У лидеров есть резерв

**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**


С НОВЫМ ГОДОМ!

Лучшие журналисты



поздравляют читателей с Новым 2018 годом

Они провели более 700 интервью за год, чтобы вы
могли читать их на страницах .

Теперь  провёл интервью с ними и узнал их
мнение обо всём.



Кристина Фирсова



Алёна Юрова



Влада Верёвкина



Ольга Прудовская



Анна Баграмова



Елена Мамонтова

С НОВЫМ ГОДОМ!

У Что более всего Вам нравится в общении со спикерами в процессе интервью?



Кристина Фирсова: Интересно то, как спикер раскрывается в процессе беседы. Обычно герои строго относятся к подобным интервью, но в беседе могут поменять манеру беседы, слог, что говорит об их открытости и простоте, а тебе внушает доверие. **Ольга Кошарная:** Мне очень нравятся кейсы — реальные примеры из бизнеса. Вдохновляют и мотивируют нестандартные, яркие фразы, мнения, суждения. Иногда берёшь пять-шесть интервью на одну тему, и начинаются повторы, а потом вдруг раз — и необычный материал, яркое суждение. И настроение поднимается! Если мне самой интересно читать и перечитывать интервью — значит, оно удалось.



Алёна Юрова: В первую очередь мне нравится само общение. Ещё на этапе знакомства и согласования я изучаю сайт компании и справку о спикере, выделяю для себя интересные факты. Встречаю очень много разных людей с богатым опытом. Всегда интересно послушать их мнение по тем или иным вопросам. В совокупности каждое готовое интервью — это новая информация, новые знания для меня.



Влада Верёвкина: Более всего мне нравится понимать, как бизнес и работа персонала в нём устроены на практике. Также интересно то, какие выводы, сделанные на основе собственного многолетнего опыта, озвучивают спикеры, их впечатления, ощущения и эмоции от бизнеса и персонала. Ведь всё это в учебнике не прочитаешь — можно узнать либо самому спустя годы работы, либо как раз из уст спикеров.



Ольга Прудовская: Больше всего мне нравится, когда при обсуждении деловых вопросов в общении появляется «человечинка» и начинает ощущаться доверительность и искренность: собеседник от души благодарит за проявленное понимание, рисует «смайлики», жалуется на погоду, просит прощения за несостоявшееся интервью... Именно такие моменты и оставляют тёплый след в душе, независимо от результатов переговоров.



Анна Баграмова: Ход мысли. Когда знаешь вопросы заранее, то думаешь, как мог бы ответить на них, находясь на месте спикера. И чаще всего ответы гораздо интерес-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



нее, глубже, шире. Наверное, потому, что я выступаю всё-таки в роли журналиста, а спикеры — это HRD и генеральные директора. У нас очень разный опыт. И конечно, очень нравятся примеры из жизни, которые приводят спикеры для разъяснения мысли.

УП Какие компании Вас поразили высокой культурой общения более всего?

Ольга Кошарная: ГК «Авира» и её собственник Алексей Загуменнов. Считаю профессионалами своего дела и отличными, яркими, нестандартными спикерами Марину Волостнову (HR бизнес-партнёр компании «Даймлер Рус»), Жанну Тхайцухову (руководитель отдела по работе с персоналом ГК «ИНВИТРО СИБИРЬ»), Елену Голеву (руководитель отдела персонала розничной сети магазинов мужской и женской одежды Mayorgo), Романа Тышковского (управляющий партнёр компании Odgers Berndtson).



Алёна Юрова: Мне повезло, и все мои компании-спикеры очень хорошо проявили себя в общении. Не припомню за прошедший год каких-либо неприятных ситуаций. Но из всех, наверное, я бы выделила ЗАО «Актив-Телеком» и их спикера Сергея Половникова, с которым мы не первый год сотрудничаем.



Елена Мамонтова: Нравится, когда они говорят то, чего я не знаю, а не ждуют, когда я им подскажу. Когда чувствуется собственный стиль.

Сергей всегда очень вежлив и пунктуален. С такими людьми всегда приятно иметь дело.



Ольга Прудовская: Не могу сказать, что какая-то из компаний была «культурнее» остальных: общение со всеми было на хорошей коммуникативной волне. За чёткое соблюдение регламента подготовки интервью я бы выделила Mars Petcare в России.



Анна Баграмова: Я не могу выделить какую-то одну, потому что все компании на достойном уровне. Просто объективно — это мастхэв, то, что должно быть в любой компании вне зависимости от её размера.



Кристина Фирсова: Группа компаний «СиПиСи» и её генеральный директор Игорь Столяров.

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Влада Верёвкина: Компания «Адитим» (руководитель — Георгий Солдатов), «Доброфлот», «Акронтранс» и «Калининградский вагоностроительный завод».



Елена Мамонтова: «Фройденберг политекс».

Кто из спикеров Вас порадовал наиболее интересными ответами на вопросы в интервью?



Алёна Юрова: Мне запомнилось интервью с Мариной Малашенко, HR-директором онлайн-сервиса путешествий OneTwoTrip. Оно получилось очень лёгким и интересным. После прочтения готового материала у меня осталось ощущение, что я поговорила с другом. Это, на мой взгляд, очень хороший результат.

менений»: его ответы отличались полнотой, обстоятельностью и практической ценностью.



Кристина Фирсова: Вадим Авхадеев, шеф-директор научно-технического бюро Pacific Jet Aerospace Technologies, Павел Тимец, учредитель Maza Park



Елена Мамонтова: Генеральный директор «Фройденберг политекс» Андрей Дэко; руководитель ТД «Сибирский» Евгений Смоляков; HRDMrDoors Кирилл Степаненко; руководитель компании, ведущий юрисконсульт ООО «Правовой Консалтинг» Марина Астаева.



Влада Верёвкина: Генеральный директор компании ООО «Адитим» Георгий Солдатов, руководитель отдела кадров ЗАО NCR Наталья Барышева, и. о. HR-директора ГК Terrasoft Сергей Никитчин.



Ольга Прудовская: Александр Филиппов, генеральный директор аптечной сети «Ригла» в интервью на тему «KPI — разработка и внесение из-



Анна Баграмова: В этом году порадовали Наталья Лукас (Транскапиталбанк), Павел Шишкин (ГК «Тактика»), Седрик Брошар (GEFCO), Александр Бланк (Culinaryon).

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Какие темы Вам дали новые знания и стали самыми интересными для Вас?



Алёна Юрова: Практически в каждой теме я нахожу что-то новое и интересное для себя. Одна из недавних как раз была про роботов-боссов. Лично мне эта тема была очень интересна, потому что сегодня наш мир активно меняется и многие процессы в нём автоматизируются. У нас есть уникальная возможность наблюдать эту трансформацию. Это так же прекрасно, как и печально, ведь со временем сокращаются многие рабочие места и часть населения остаётся без работы. Роботы со временем могут занять не только места простых рабочих, но также и руководящие позиции.



Ольга Прудовская: Тема «Роль HR в цифровой трансформации». Вопросы для интервью с Полиной Хабаровой, заместителем генерального директора по работе с персоналом IT-компании «КРОК», я готовила сама, и понадобилось погрузиться в тему, изучить множество статей и материалов конференций. Тема была для меня достаточно новой, поэтому и открытий я сделала больше всего именно в связи с ней.

Елена Мамонтова: За что люблю УП, так это за темы, которых, наверное, нет больше нигде. Каждая уникальна.



Сложно даже сказать, какие темы неинтересны. В интервью на тему «Робот-босс» Сергей Половников как раз говорит о том, что такой руководитель будет лишён разума и чувств и не сможет пойти на компромисс со своим подчинённым. А это, на мой взгляд, немного пугает.

Ольга Кошарная: Мне очень нравится тема лидерства — когда успешные генеральные директора делятся историями успеха, как они падали и снова поднимались, что им дал опыт ошибок. Такие интервью очень мотивируют идти дальше. Все лидеры постоянно растут, изменяются, обучаются!



Влада Верёвкина: Бурный рост компании: какие проблемы придётся решать (на примере компании). Как и с кем проводить дискуссии по развитию фирмы. Где найти равных себе и понимающих, как ты, проблемы и узкие места? Плюс тема про Mazda.



Кристина Фирсова: Отмечу темы «Как переманить талант» (Игорь Ковалев, Дмитрий Стародубцев), и «Масштабирование бизнеса» (Павел Тимец, Maza Park).



Анна Баграмова: Для меня ответы спикеров на любой вопрос — это расширение кругозора, воз-

можность узнать что-то новое и посмотреть под другим углом на то, что уже известно.

❗ Какие управленческие навыки, компетенции и сильные стороны Вы наблюдаете у спикеров — генеральных директоров фирм?



Алёна Юрова: Читая готовое интервью, я всегда обращаю внимание на то, как спикер себя преподносит. Сильные стороны и стержень обычно видны сразу. На них сложно не обратить внимание. Как правило, компаниями руководят сильные личности, и среди их управленческих навыков всегда можно увидеть способность выработать рациональные решения, формулировать задачи и планировать этапы их выполнения, управлять коллективом и находить мотивацию для персонала. Ещё, на мой взгляд, каждый руководитель имеет в той или иной степени навыки оратора.

роваться в своей работе в зависимости от обстоятельств.



Кристина Фирсова: Умение общаться в коллективе — «быть на общей волне», не ставя никого намного выше себя самого. Навыки тайм-менеджмента — всегда поражаясь, как люди с большим разнообразием интересов, хобби, семьёй могут так справляться с колоссальным количеством бизнес-задач.

Ольга Кошарная: Среди сильных сторон — умение анализировать ошибки, падения и возрождаться как птица Феникс из пепла. Среди навыков и компетенций — умение оперативно принимать решения и гибко лавировать в динамично меняющейся внешней среде.



Влада Верёвкина: Высокая скорость реакции, производительность, сила духа и трезвомыслие. Это что касается сильных сторон. Если же говорить про сильные навыки и компетенции — знание предмета работы, новых технологий, умение справляться со сложными ситуациям, трансформи-



Елена Мамонтова: Высокую скорость мышления и переработки информации, умение оперировать большими объемами данных, кон-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



структивную позицию по отношению к возникающим трудностям и, несмотря ни на что, позитивное восприятие жизни.



Ольга Прудовская: В первую очередь — лидерские: умение принимать решения и нести за них ответствен-

ность, расставлять приоритеты, видеть перспективу, признавать свои ошибки и грамотно исправлять их.



Анна Баграмова: Сложно описать всех. Несомненно, все они — лидеры, ответственные, постоянно совершенствуются.

УП Какие самые интересные и сложные вопросы Вы зададите спикерам УП в 2018 году?



Ольга Прудовская: Какие самые рискованные управленческие решения приходилось принимать?

Почему именно такие решения понадобились и какие результаты они принесли?

Какие компании выживут и победят в России в ближайшие 10 лет: «оранжевые», «зелёные» или «бирюзовые»? Почему?

Agile, Scrum, фасилитация — новая мода в тренингово-консалтинговой деятельности или единственно верный путь успешного развития бизнес-команд?

Ольга Кошарная: Что позволяет вам не выгорать, что или кто заряжает вас энергией и позитивом, желанием творить? Расскажите секреты лидерства:

как вам удаётся вести за собой людей, вдохновлять их. Мне всегда очень интересны психологические моменты, ведь любой хороший журналист — это ещё и психолог, и профессиональный дилетант. Он должен разбираться во всём, о чём пишет, хотя бы поверхностно.



Елена Мамонтова: Как Вы поступите, если знаете, что в Вашей нынешней работе, предположим, нет никаких правил и никаких гарантий? На что сможете опереться?



Кристина Фирсова: Модели построения корпоративной культуры в компании. Как влияют праздники на работу в компании. Как отразился 2017 год на их работе. И многие другие...

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для



Анна Баграмова: Я бы с удовольствием поговорила с экспертами об «умирающих» и новых профессиях в перспективе ближайших 10-20 лет.

Также мне интересно их мнение о социальной ответственности компаний — здоровье сотрудников, внутренний климат, совместная внешняя активность, развитие территорий, на которых находятся предприятия и компании.



Алёна Юрова: Сложно вот так сразу ответить на вопрос. Думаю, это будет зависеть от темы и от самого спикера.




Влада Верёвкина: О секрете их современного успеха и новых результатов в ближайшей перспективе.

Журнал



2018 г.

Редакция  искренне благодарит лучших журналистов за блестящую творческую работу в 2017 году



Елена Мамонтова

«АвтоГермес»

«Гуд-Фуд»

«Зетта-Страхование»

«Метинвест»

«Пони-Экспресс»

«Свеза»

ООО «Правовой Консалтинг»

ТД «Прспект»

ТД Сибирский»

«Фройденберг Политекс»

«Цеппелин Русланд»

«Элком»

MrDoors

BAON



Ольга Прудовская

«Адамас»

Газпромбанк

«Инград»

«КРОК»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

«Марс»

«Отелит Development»

«Протек»

«Регус»

«Ренессанс-Кредит»

«Ригла»

«Сбербанк Лизинг»

«ТехноНИКОЛЬ»

«Том Хант»

Dostaевский

Ольга Кошарная

«Авва Рус»

«Авира»

«Альфа-плюс»

«Аскона»

«Баркли»

«Даймлер»

«Дочки-сыночки»

«Здоровая улыбка»

«Инвитро- Сибирь»

«Информаудит»

«Информзащита»

«МигКредит»

«Навигатор-IT»

«Невский берег»

«Никамед»

«Пермская кондитерская фабрика»

«Проплекс»

«Ренессанс-Кредит»

«Рестрим»

«Рестрим»

«Рефиниш Автола»

«Русская школа управления»

«Семь+Я»

«СытинЪ»

«Транскапиталбанк»

«Транслинк»

CMS

Culinaryion

Evklid

Fasten

GEFCO

Grundfos

IBS

Loqui

Mary Kay

People promotion

Skillteam

StrategicInterCom

VR Logistic

Yota



Кристина Фирсова

«Глория»

«Квант Энерджи»

«ОртоДоктор»

«СиПиСи»

«Цвет Диванов»

Di Group

Pacific Jet Aerospace Technologies

ГК Maza Park



Алёна Юрова

ГК «Авира»

«Ростелеком»

«Мегаплан»

«Рыбаков Фонд»

«Форт»

«Эктив-Телеком»

Nordea

OneTwoTrip

RCNtec

Xerox



Анна Баграмова

АО «Коминвест»

Волгодонский комбинат древесных плит

ГК «ОАЗИС»

ГК «Тактика»

ГК «Asva»

КДМ

МОО «Деловые люди»

Россельхозбанк

«Русские меценаты»

«СааС проект»

ФГИК «Размах»



Влада Верёвкина

АО «ПКК МИЛАНДР»

ГК «Доброфлот»

ГК «Антарес-Групп»

ЗАО «Акрон-Транс»

и АО «Росмарк-Сталь»

Корпорация «Парус»

ОАО «Калининградский вагоностроительный завод»

ООО «СВ-Трансэкспо»

ООО «Адитим»

ПАО «КуйбышевАзот»

BM Group

DELASIA

DPD

NCR

PAC GROUP

Terrasoft

Нельзя позволить новичку метаться между «племенами» в период адаптации

*Плох тот сотрудник,
который сопротивляется
передаче его функций
коллегам?*



Юлия Конецкая

**партнёр компании
BizForce**

У Как понять, есть ли в компании некие «племена» (по теории Д. Логана) и к какому племени примкнуть Вам?



Чтобы понять, как распределяются в компании племена, — понаблюдайте, как проводят сотрудники свободное время. Например, во время обеда разбиваются на группы и идут проводить свободное время — в курилку, на обед, прогуляться. Как правило, так разделяются «племена». Постарайтесь выявить неформальных лидеров и пообщаться с ними.

Теперь про процесс адаптации новичка — когда он приходит в компанию и встаёт дилемма, к какому племени примкнуть. Тут я больше дам советы именно руководству, так как цель любой компании — сплотить всех новичков и все «племена» вокруг общих целей. Если же новичок во время адаптационного периода будет метаться между «племенами» в стремлении примкнуть к одному из них, он будет неэффективным работником.

Выход на новую работу — это всегда стресс. Любого человека волнует, как он вольётся в команду, справится ли с задачами, получит ли развитие,

не будет ли деградировать и прочее. На то, как новый сотрудник войдёт в компанию и как его примет коллектив, влияют несколько факторов:

1. Этап жизни компании. От этого будет зависеть, какие компетенции сотрудника критичны. И второе — понимание, обладает ли он ими.

2. Какая сформировалась команда в компании: какие командные роли по Белбину уже распределены и какую роль выберет новый сотрудник.

3. Насколько грамотно выстроена система адаптации, чтобы сотрудник максимально эффективно смог встроиться в команду.

Давайте пройдем по каждому из этих шагов отдельно.

Шаг № 1: для корректного входа новичка в компанию необходимо определить, на каком жизненном этапе находится компания и подходит ли сотрудник под эту стадию.

Известно, что любая компания проживает стандартные жизненные этапы, и на каждом таком этапе компания требует и от менеджмента, и от сотрудников демонстрации абсолютно разных компетенций и качеств для решения задач.

В основном выделяют такие этапы

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



жизни компании, как: младенчество, стадия быстрого роста, юность, расцвет, стабилизация, бюрократизм и смерть.

Если, для примера, посмотреть стадию «Младенчество», то для неё характерно отсутствие иерархии, неформальность, отсутствие процедур, стремительная скорость принятия решений. Поэтому к новому сотруднику будут предъявлять соответствующие требования. И здесь будет убийственно для бизнеса принятие нового работника, который будет всё планомерно описывать, идти строго по процедуре и не делать никаких отступлений от намеченных планов.

А для стадии «Юность» характерна децентрализация, делегирование. Здесь критично иметь руководителя, который перестанет погружаться в детали, в рутину, останется на стратегическом уровне и доверит делегирование подчинённым. И плох будет для этой стадии новый сотрудник, который сопротивляется передаче своих направлений, участков профессиональному среднему менеджменту.

А дальше надо чётко понимать, какие задачи руководство ставит перед новым сотрудником и обладает ли этот новичок компетенциями для решения этих задач.

Шаг № 2: при «встраивании» ново-

го сотрудника в команду необходимо посмотреть на уже сформированную команду в компании.

Эффективный коллектив не состоит из одних «звёздных» сотрудников, он должен быть сбалансированным. Есть замечательная методика профессора Белбина, которая позволяет определить уравновешенность команды исходя из командных ролей. Белбин выделил 8 основных ролей: Исполнитель, Председатель, Формирователь, Генератор идей, Исследователь ресурсов, Оценщик, Коллективист, Финишёр. По его методике для успеха команды необходимо подбирать людей, которые будут обладать такими качествами, чтобы выполнять какую-то из этих ролей в коллективе. При этом во избежание конфликтов не должно быть:

- дублирования одной роли несколькими сотрудниками;
- незанятых ролей.

Создание сбалансированной команды с наличием всех ролей даст в результате эффективность.

Давайте посмотрим, как эту задачу решать в реальной жизни.

Путём тестирования сотрудников (тест Белбина) «снимается» информация, кто какую командную роль в этом

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для





конкретном коллективе занимает, и, соответственно, будет видно, какие роли в коллективе не заняты.

Соответственно, вновь принимаемый сотрудник:

— или вынужден занимать ту роль, которая ещё не занята в коллективе (вопрос, насколько эта роль ему подходит, насколько он подстроится),

— или дублирует привычную для себя роль, но которую занимает уже работающий сотрудник. В таком случае начнётся перераспределение ролей внутри коллектива, и зачастую возникает конфликт «новичка» и «старичка».

Именно поэтому при подборе сотрудника в команду важно обращать внимание не просто на функционал. Критически важно получить информацию от руководителя: какого человека он хочет видеть на этом месте. По результатам этого разговора необходимо создать картинку по психотипу кандидата (профиль кандидата), которого необходимо найти и уже точно встроить в команду.

Шаг 3: для комфортного и эффективного входа в коллектив необходимо максимально быстро ввести нового коллегу в курс дела.

Профессионально отстроенная си-

стема адаптации с пошаговым «введением» нового сотрудника серьёзно экономит деньги компании, поскольку снижает текучку, снижает расходы на подбор и на рекрутеров, продлевает срок работы сотрудника в компании и минимизирует время, когда сотрудник уже вышел на работу и получает зарплату, но никак не может приступить к выполнению своих обязанностей.

Итак, система адаптации включает в себя следующие этапы:

1) Письменное объявление о выходе нового сотрудника:

— рассылается в первый день работы (в зависимости от уровня должности этот этап можете быть опущен);

— это документ для коллектива о новом сотруднике с указанием направления, над которым сотрудник будет работать, и краткого опыта работы, его квалификации.

2) Адаптационная программа:

— подписывается в первый день работы;

— это план встреч с ключевыми сотрудниками для введения новичка в курс дела с указанием даты, промежутка времени в часах, фамилии и должности обучающего сотруд-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ника, освещаемых вопросов. Здесь должна быть коммуникация со всеми смежными подразделениями, а также с руководителем. Иногда необходимо включить выезды в другие дистанционные подразделения. В зависимости от уровня должности такая программа может быть расписана от 2 до 14 дней;

— такая анкета согласовывается внутри компании до выхода сотрудника на работу, то есть сотрудник не теряет ни дня в пустом бездействии, а компания не теряет дни, когда новичку уже платят зарплату, но он не в состоянии выполнять свои функции;

— если это касается сотрудников на массовых должностях, то тут же фиксируется наставник.

3) План-задание на испытательный срок:

— подписывается в первый день работы;

— этот документ позволяет на входе в компанию определить правила игры: что будет считаться хорошей работой во время испытательного срока, а что неудовлетворительным результатом. Документ содержит перечень задач (4-5 задач) с указанием ожидаемого результата и обязательной фиксацией этого результата в конце испытательного срока;

— цель этой задачи — снизить риск возможных конфликтов по окончании испытательного срока, а также минимизировать трудовые риски.

4) Адаптационная анкета:

— подписывается через 3-4 недели после начала работы (когда первый стресс уже прошёл и сотрудник успел оглядеться по сторонам);

— это анкета для сбора обратной связи от новичка, которая затрагивает многие направления:

- нехватку документов,
- нехватку информации о компании,
- отношения в коллективе,
- отношения с руководителем,
- санитарно-гигиенические условия работы,
- и проч.;

— документ позволяет выявить негативные стороны, с которыми сталкивается новичок и которые не видны руководству. Например, «дедовщина – бабовщина» в коллективе, вопросы нелояльности коллектива, воровства и проч.;



— документ показывает зоны роста для встраивания эффективной системы адаптации;

— критично для работы с этим документом — не просто сбор этих анкет и подшивание в папку. Важен обязательный анализ с разработкой мероприятий для ликвидации негативных вопросов.

5) Адаптационный тренинг:

— в первые 1-2 месяца работы для всех новичков за определённый период;

— это мероприятие на 1-2 дня (в зависимости от размера компании и сложности продукта), на котором всем новым сотрудникам рассказывают про основные процедуры, внутренние правила, основные направления бизнеса, продукцию компании, IT-политики, охрану труда и проч. На таких тренингах все сотрудники получают основную вводную информацию обо всей компании, а не только о работе своего подразделения. Например, бухгалте-

— проводится за 2-3 недели до окончания испытательного срока;

— оценка проводится в формате анкетирования руководителя с учётом а) выполнения задач и б) соответствия личностных качеств заявленной должности. Не зря же говорят, что «принимают на работу по профессиональным качествам, а увольняют по личностным»;

— этот процесс помогает откорректировать взаимодействие с новичком, внести корректировки при подборе на будущее, понять, какой тип сотрудника будет наиболее успешен на этой должности.

б) И заключительный этап адаптации — поздравление сотрудника с успешным прохождением испытательного срока.

Любой сотрудник переживает эти первые месяцы и, конечно, ждёт от компании положительной оценки своих компетенций и опыта.

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

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



Торг уместен

Следите за ответами кандидата – и вы поймёте, что ему важнее...



Ирина Королёва

**директор по персоналу
компании «Манго
Телеком»**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 



как правило, зарплатные ожидания кандидата складываются из оклада и переменной части, выплачиваемой в виде премии за показатели работы. Чаще всего кандидаты указывают ожидаемый заработок в резюме. И «торговля» идёт о соотношении долей оклада и премиальной части и сколько стоит способность выполнить запрашиваемый работодателем функционал.

Принцип любой торговли — «проси больше». Чтобы определить, каковы на самом деле ожидания, уточняют минимум, за который кандидат готов работать, и желаемую зарплату. Затем идёт перепроверка через не прямые проективные вопросы или рисуночные методики. Например, рисуночная методика, где кандидат перечисляет свои мотиваторы, рисуя ромашку. По специальному ключу можно определить, от чего кандидат может отка-

чего не может отказаться, — профессиональное развитие. Причём человек даже сам может не осознавать значимость своих мотивационных предпочтений. В результате такого микса методик можно или подтвердить, или опровергнуть предположения об ожидаемой заработной плате.

Плюс компетенции рекрутера, который наблюдает за различными реакциями кандидата и отслеживает конгруэнтность (соответствие) реакции сказанному кандидатом, замечает расхождения и задаёт уточняющие вопросы.

Дополнительным плюсом для кандидата является соцпакет. Это становится важным, если предложения равны или если в составе соцпакета есть значимая для кандидата выгода. Хочет развиваться — оплата внешнего обучения и сертификации, заботится о здоровье или есть сложности со здоровьем — расширенный ДМС и т. д. При такой значимости для кандидата эти плюсы могут перевесить какую-то долю ожиданий по заработной плате.

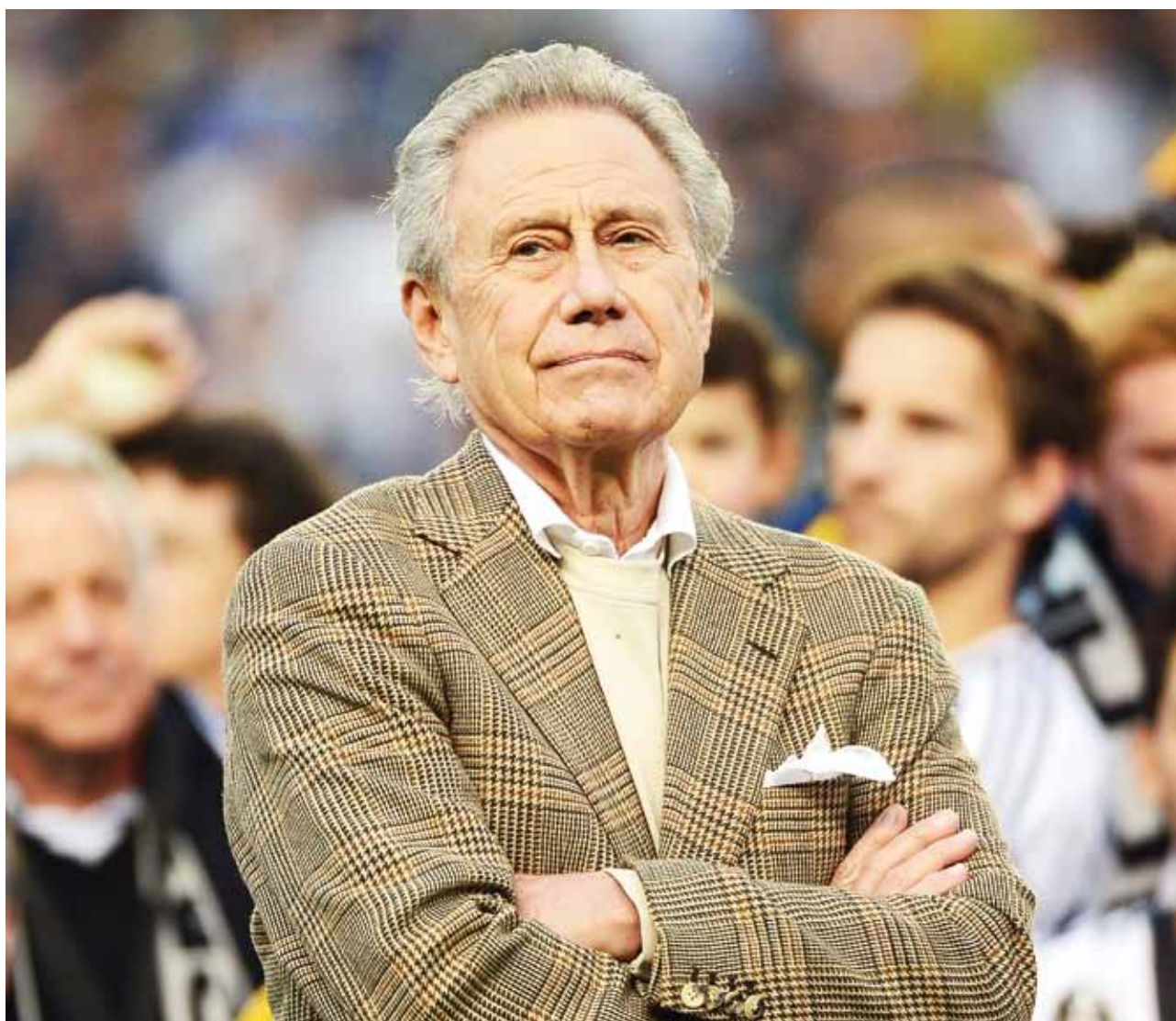
**ПОЛНЫЕ ТЕКСТЫ МАТЕРИАЛОВ ЖУРНАЛА
ДОСТУПНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ**

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

Филипп Аншутц — миллиардер, не дающий интервью



Филипп Аншутц, американский предприниматель, промышленный магнат, исполнительный директор Anschutz Corp, совладелец трёх спортивных клубов, родился 28 декабря 1939 г. и вырос в городе Расселл (Russell) (штат Канзас, США). Отец Филиппа занимался нефтедобычей: бурил нефтяные скважины в местах, выбранных по интуиции. Доля удачно найденных месторождений составляла 5%, что считается удачным для этого бизнеса.



Филипп получил образование в местном университете, после его окончания в 1961 году стал работать на предприятии отца. Вскоре начинающий бизнесмен сделал свои первые шаги на предпринимательском поприще: купил переоценённые и неисследованные нефтяные участки в Вайоминге. Через три года, в 1967 году, собственная компания Филиппа находилась на грани банкротства: взорвалась одна из разрабатываемых скважин, пожар стал распространяться на соседние участки. Аншутц с большим риском подписал договор, по условиям которого брал на себя всю ответственность за нанесённый огнём ущерб, а взамен получал права на нефть, которая могла обнаружиться в горевших скважинах. Он договорился с легендарным борцом с нефтяными пожарами Полом Адаирой, что тот потушит пожары в Вайоминге, а сам тем временем заключил сделки с несколькими работающими по соседству нефтяниками, что возьмёт на себя ответственность за пожары на тех же условиях, что и в первом случае. Нефтедобытчики заплатили Филиппу за хлопоты, а он заплатил Полу Адаиру.

В том же 1967 году Голливуд начал снимать фильм о борьбе Адаира с огнем, Аншутц продаёт продюсерам фильма за 100 тысяч долларов права на съёмку своих горевших скважин. В итоге фильм был снят, пожары потушены, а 28-летний бизнесмен заработал на оставшейся в скважинах нефти первый

миллион долларов. Не подвело Аншутца чутьё бизнесмена и в начале 1980-х годов, когда он продал нефть компании Mobile по максимально высокой цене накануне резкого падения стоимости «чёрного золота».

С конца 1980-х до начала 1990-х годов бизнесмен управлял железной дорогой Southern Pacific. В это время была учреждена компания SP Telecom, задача которой было проложить оптоволоконный кабель в зоне отчуждения железной дороги. Кабель предназначался не только для самой SP Telecom, но и для других телефонных компаний.

В 1995 году Аншутц отделил SP Telecom от Southern Pacific и объединил с технологической компанией из Далласа Qwest, которую купил в том же году. Она была переименована в Qwest Communications. В 1996 году Филипп завершил продажу Southern Pacific Railroad, получив прибыль в размере 1,4 млрд долларов и при этом сохранив за собой право протянуть собственный оптоволоконный кабель в полосе отчуждения вдоль железнодорожных путей.

Это была сеть Qwest Communications, которая в последующем проложила 18 500 миль оптоволоконных кабелей через 150 городов. После слияния в июне 2000 года с US West, региональным подразделением Bell, Qwest получила 25 млн клиентов в 14 штатах. Сегодня Qwest — лидер среди операторов теле-

коммуникационных услуг. Её основатель Филипп Аншутц является ее крупнейшим акционером.

Аншутцу принадлежат три футбольные и одна хоккейная команды, а также огромный спортивный центр. В настоящее время он активно скупает по всей стране сети кинотеатров и театров, находящиеся на грани банкротства. В планах предпринимателя объединиться с продюсером Ховардом Болдуином для запуска компании Crusader Entertainment, которая займётся созданием кинофильмов, телепрограмм и развлекательными проектами в Сети.

Филипп Аншутц живёт в достаточно скромном доме в Денвере, носит недорогие часы, регулярно ходит в церковь и имеет много друзей, которые характеризуют его как человека застенчивого. Никто из друзей не считает Филиппа скрытым, а видят в этом стремление сохранить неприкосновенность своей личной жизни. За последние 40 лет он не дал журналистам ни одного большего интервью.

Рабочий день Аншутца начинается в 4.30 утра. Поле двухчасовой работы в кабинете он совершает 15-20-километровую пробежку. Его считают первоклассным теннисистом, игроком в сквош и поклонником гольфа. При этом он не просто получает удовольствие от занятий спортом, но постоянно совершенствует своё мастерство.

Как руководитель Аншутц характеризуется тем, что никогда не повышает голос на подчинённых. Он увлекается чтением исторических книг и любит цитировать великих людей, в особенности Наполеона, для иллюстрации своих решений.

Филипп Аншутц — один из самых богатых людей мира. По данным журнала Forbes, в рейтинге 400 самых богатых людей США он занимает 6-ю строчку, а его состояние оценивается в 18 млрд долларов. Аншутц вошёл в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный Forbes 23 сентября 2017 года.

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



Сегодня наиболее прибыльно поставлять потребителю впечатления, но уже завтра их место могут занять трансформации.

Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину

Джеймс Клоусон

О чем книга

Данное издание представляет собой руководство для тех, кто изучает тему лидерства и хочет выработать продуктивную модель влияния на окружающих. В соответствии с центральной концепцией книги поведение человека складывается из трех уровней: видимой деятельности, сознательного мышления и подсознательных ценностей, убеждений, представлений и ожиданий от окружающего мира. Любое влияние на человека естественным образом затрагивает все три уровня, но в разном соотношении. Концепция «лидерства третьего уровня» применяется в программах обучения руководителей в различных странах мира. Содержание книги испытано как в аудиторных условиях, так и на практике. В структуру книги включены мини-кейсы по практическому применению рассмотренных понятий, а также подробная рабочая тетрадь с заданиями для самостоятельной оценки своих навыков.

Читать книгу «Лидерство третьего уровня: Взгляд в глубину» очень удобно в нашей онлайн-библиотеке на сайте или в мобильном приложении IOS, Android или Windows. Надеемся, что это произведение придется вам по душе.

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 участия практиков ряда
успешных компаний

Дата проведения – 2 марта 2018

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