

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru



Выпускные вопросы по специальности «Персонал» – 71062, 71065, 71066

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

№ 1
(461)

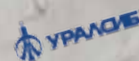
2018



стр. 17

Главная тема: **TESLA & РЕКРУТМЕНТ**

Главная тема: **TESLA & РЕКРУТМЕНТ**



Наталья Жиронкина

(R) REMAR GROUP

Главное — избегать устных договорённостей

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

С Новым 2018 годом Вас, уважаемые читатели  **!**

Пусть этот год продолжит насыщать всех новыми знаниями и опытом.

Удачи и процветания!

P. S.

И ,конечно, ждём всех, кому важна тема хантинга собственными силами, на суперсеминаре М. Богданова «Как поймать жар-птицу».

*Успехов в бизнесе!
Главный редактор ИД
Александр Гончаров*



стр. 5

Требовательность и отсутствие благодарности прикрывается афоризмом «клиент всегда прав»...

Схема, когда бывшие сотрудники компании организуют рекламное агентство и обслуживают все её бюджеты, крайне распространена в пищевой и алкогольной продукции...



**Наталья Жиронкина,
REMAR Group**

стр. 11

Рядом со львом должен быть зверь, который раньше других должен всё видеть и слышать и предлагать льву возможные направления для дальнейшего развития...

Любой сотрудник хочет видеть перспективу развития внутри компании, а в данном случае вершиной карьеры является увольнение заслуженного сотрудника в возрасте под 50...



**Алексей Кардашев,
ООО «Рефиниш Автолак»**

стр. 17

Если у компании есть ресурсы на удержание лучших, то она скорее не может себе позволить набирать худших и экономить на лучших...



Андрей Устюжанин,
КЦ «Эксперт»

стр. 23

Найм звезд часто приводит и к их увольнению, когда они не находят в компании того, ради чего они пришли...



Роман Тышковский,
Odgers Berndtson

стр. 55

Если КА ласково и деликатно показывает одного единственного кандидата и убедительно рассказывает, что никого на рынке больше нет, — это чушь...



Мария Хлынина,
ГК «ГУД-ФУД»

стр. 55

Вопрос скорее не как это понять, а как правильно принять решение...



Анна Тарасова,
ООО «Зетта Страхование»

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

ДИСКУССИЯ

Клиент всегда прав, но не всегда адекватен

Наталья Жиронкина, REMAR Group

МЕНЕДЖМЕНТ

Увольнение — это моё поражение

Алексей Кардашев, ООО «Рефиниш Автолак»

РЕКРУТМЕНТ

**Написание эссе о любви к «Тесла» отсеивает тех,
кто считает, что их должны ценить
за сам факт прихода в компанию**

Андрей Устюжанин, КЦ «Эксперт»

Уборщик у Маска тоже запускает ракеты

Роман Тышковский, Odgers Berndtson

**Одно неверное движение одного из партнёров
в танце, где танцуют двое (мы и КА),
может разрушить всё**

Анна Тарасова, ООО «Зетта Страхование»

«Звёзды» могут тащить бизнес вниз

Анетта Орлова, «София»

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

Система убеждения:

Как влиять на людей с помощью психологии

Ник Коленда

КАДРОВЫЕ АГЕНТСТВА

**«Кошки-мышки» бывают и в практике работы
агентства с заказчиком**

Мария Хлынина, ГК «ГУД-ФУД»

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Карл Целиан Айкан

№ 1
(461)

Издаётся с 1996 г. 2018 г.

Объединённая редакция

ИД УПРАВЛЕНИЕ 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

TP@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU

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

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

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 21.12.2017 г.
Формат 60х90 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 >

Клиент всегда прав, но не всегда адекватен

*Отличный срез типажей
клиентов и манер их
поведения...*



**Наталья
Жиронкина**

**генеральный директор
REMAR Group**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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



Все люди разные — и со стороны заказчика, и со стороны исполнителя, но за этими «сторонами» всегда выступают конкретные личности и профессионалы. А вот именно уровень

ре, интерес и уважение к собеседнику отсутствует. Диагноз: не наш клиент. Требовательность и отсутствие благодарности прикрывается афоризмом «клиент всегда прав», но не всегда адекватен — добавлю от себя.

«Временно трудные» — это в первую очередь молодые специалисты с горящими глазами и теоретическим багажом знаний. Они точно знают, как должно быть всё по правилам и чёткому маркетинговому плану. Пытаются измерить эффективность проведённого корпоративного мероприятия по

ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ И ОТСУТСТВИЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПРИКРЫВАЕТСЯ АФОРИЗМОМ «КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ»

профессионализма и личностные качества как раз и определяют уровень «трудности». Я бы ещё разделила по степени сложности на безнадежно, временно и специфически трудного клиента.

Первый подвид — это самый яркий представитель, в двух словах характеризуется как самый умный и самый хитрый. Диагностируется сразу при первой встрече: манера поведения крайне самоуверенная, ощущается искушенность в профессиональной сфе-

математической формуле, возвести дизайн листовки до уровня художественного шедевра и т. д. А если им удалось самостоятельно организовать свою свадьбу, да ещё и день рождения ребёнка, то смело прибавляйте ещё и нехилый практический опыт. Как говорят доктора, это начальная стадия — её лечить не нужно, пройдёт сама.

Специфические клиенты требуют особого подхода и более детального изучения. Без полного подготовитель-

но составленного анамнеза сложно найти правильный подход. Тут на помощь приходят соцсети и архив компании. Вид характеризует недоверчивость, скупость на эмоции и зачастую

ходим к каждому клиенту» для большинства компаний всего лишь лозунг, а для нас — производственная необходимость. Стоимость услуг зачастую определяется агентским вознаграж-

БЕЗ ПОЛНОГО ПОДГОТОВИТЕЛЬНО СОСТАВЛЕННОГО АНАМНЕЗА СЛОЖНО НАЙТИ ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД. ТУТ НА ПОМОЩЬ ПРИХОДЯТ СОЦСЕТИ И АРХИВ КОМПАНИИ

нежелание или неспособность принимать ответственные решения. При правильном профессиональном подходе такого клиента можно перевести в разряд «лёгких» и даже любимых заказчиков, но ценой крови и пота :).

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

— В первую очередь от платёжеспособности клиента, как бы это банально ни звучало. Ценообразование не может быть единым для стартапа малого бизнеса и корпорации. Деятельность рекламных и ивент-агентств — это крайне клиентоориентированный бизнес. Фраза «мы индивидуально под-

дением, фиксированный процент от общего бюджета. Диапазон — от 2,5 % до 30 % в зависимости от вида услуги и конкретного агентства. Сложнее с ценообразованием за дизайн-услуги: это, как вы правильно заметили, почти как живопись, кто-то на эмоциональном уровне может оценить, дорого это или дешево. Есть ещё один способ ценообразования: уровень оплаты самого дизайнера, умноженный на количество затраченных над проектом часов.

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

— Да, конечно, есть несколько индикаторов, на которые мы сразу обращаем внимание и выходим из проекта

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



на начальной стадии. Первый фактор — это количество приглашённых на тендер агентств. Когда клиент с гордостью заявляет, что он уже провёл переговоры с 10-15 агентствами, для нас это сразу сигнал о «сложности» заказчика. Это история про наслаждение от процесса, она может тянуться годами, а нам интересен только результат и в разумные сроки. И, соответственно, оплата наших услуг, а участие в 99 %

— Есть перечень компаний, которые попадают в так называемый «серый» список по нескольким причинам. Самая распространённая — это причастность компании к конкретному «карманному» агентству. Эта схема, когда бывшие сотрудники компании организуют рекламное агентство и обслуживают все её бюджеты, крайне распространена в пищевой и алкогольной продукции. Также в

КОГДА КЛИЕНТ С ГОРДОСТЬЮ ЗАЯВЛЯЕТ, ЧТО ОН УЖЕ ПРОВЁЛ ПЕРЕГОВОРЫ С 10-15 АГЕНТСТВАМИ, ДЛЯ НАС ЭТО СРАЗУ СИГНАЛ О «СЛОЖНОСТИ» ЗАКАЗЧИКА

тендеров бесплатно. Второй фактор — это отсутствие информации о бюджете со стороны клиента. Агентства — это ремесленники, а не фантазёры, чтобы предложить оптимальное решение, нам нужно понимать цифры. Третий сигнал — это когда заказчик сам не может сформулировать техническое задание, заполнить бриф, а комментируя проект, в качестве единственного аргумента называет — «не нравится».

УП Существуют ли некие серые списки неадекватных заказчиков на услуги рекламы и брендинга?

список входят компании, которые регулярно организуют тендеры, на этапах сбора информации и защиты проектов проявляют явную заинтересованность и находятся в постоянном общении с агентством. Но по окончании тендера, после выбора поставщика услуги, не удосуживаются сообщить причину проигрыша и назвать победителя. Исключением тут являются госзакупки, информацию всегда раскрывают, и у нас появляется возможность учиться на своих ошибках. Третий пул, попадающий в «серые» списки, это вышеописанные «трудные» клиенты.

УП Причины споров по оплате работ в рекламе?

— Со спорами по оплате услуг сталкиваемся крайне редко. В качестве защиты можно использовать 100%-ую предоплату от клиента, подписать чёткие KPI проекта, и на крайний случай

признание нашей правоты — мы выиграли.

УП Вы оцениваете заказчика по его персоналу?

— Это не про трудного клиента вопрос.

СХЕМА, КОГДА БЫВШИЕ СОТРУДНИКИ КОМПАНИИ ОРГАНИЗУЮТ РЕКЛАМНОЕ АГЕНТСТВО И ОБСЛУЖИВАЮТ ВСЕ ЕЁ БЮДЖЕТЫ, КРАЙНЕ РАСПРОСТРАНЕНА В ПИЩЕВОЙ И АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

— судебное разбирательство. Главное — избегать любых устных договорённостей, вся работа над проектом должна быть задокументирована. Обязательно подписан договор, все макеты за личной подписью и сканом (никаких ответов по почте или смс — ОК), тайминги, сценарии и прочее — всё должно быть письменно согласовано.

УП Смотрите иногда в зеркало на ваш персонал?

— И это тоже другая тема, в неё уходить не хочется.

УП Итак, Ваши секреты коллегам: как пошагово выстраивать отношения

**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**

Увольнение — это моё поражение

Эксперт отмечает важную проблему водораздела между акционерами и работниками: первым нужна эффективность, а вторым — стабильность и предсказуемость, в вопросе увольнения особенно...



Алексей Кардашев

**СЕО ООО «Рефиниш
Автолак»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Слабые» сотрудники — уж весьма расплывчатое определение? Кого будем считать таковыми?



дин из первых моих наставников говорил мне, что каждое увольнение — это прежде всего моё

поражение. Безусловно, это так. Это значит, я поставил человека не на его место. Не смог зажечь, не смог предложить нужную мотивацию.

Почему-то если мы рассмотрим физический труд (грузчики, например), то для нас профпригодность почти очевидна, так как соответствует физической форме. Другое дело, когда нужны сотрудники умственного труда, но и это поддаётся тестированию.

УП Ведь и сильные когда-то были такими и могут «выгореть», возгордиться... и уйти от вас?

— Да, безусловно, сильные сотрудники могут «выгорать», но в свете данных мной определений можно сказать, что их психоэмоциональный портрет

СОТРУДНИК БУДЕТ «СЛАБЫМ», ЕСЛИ ЕГО ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ И КОМПЕТЕНЦИИ НЕ ИМЕЮТ НИЧЕГО ОБЩЕГО С ЗАНИМАЕМОЙ ИМ ПОЗИЦИЕЙ

По поводу «слабых» сотрудников. Сотрудник будет «слабым», если его психоэмоциональные характеристики и компетенции не имеют ничего общего с занимаемой им позицией.

И если второму можно обучить, то первое изменить невозможно.

со временем поменялся, а позиция, в которой сотрудник трудится, — нет. Таким образом, человек чувствует, что он уже вырос из «коротких» штанов, а новых ему никто не даёт. Отсюда и развивается эффект «выгорания». Очень важно, чтобы мнение сотрудника о нём самом согласовывалось

валось с вашими ощущениями от него. Для этого нужна постоянная обратная связь. Помните: без похвалы ни один сотрудник выкладываться не будет, но каждая похвала меняет психоэмоциональное состояние, и следствием этого должно быть материальное или нематериальное поощрение, а затем и повышение.

менный рывок. Рутинная работа не для него. А вот потом должны вступать бараны, которые долго и упорно будут доводить начатое до результата.

Рядом со львом должен быть зверь, который раньше других должен всё видеть и слышать и предлагать льву возможные направления для дальней-

РЯДОМ СО ЛЬВОМ ДОЛЖЕН БЫТЬ ЗВЕРЬ, КОТОРЫЙ РАНЬШЕ ДРУГИХ ДОЛЖЕН ВСЁ ВИДЕТЬ И СЛЫШАТЬ И ПРЕДЛАГАТЬ ЛЬВУ ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ

«А откуда могут брать новые генеральские должности?» — спросите вы. Только из роста самой компании вслед за успешностью собственных сотрудников.

УП «Баран во главе войска львов может выиграть сражение» (по Наполеону)?

— Хороший вопрос. Я считаю, что идеальное войско, если можно так сказать, должно состоять из разнообразной фауны. Впереди, конечно, — лев. И не потому, что это стереотип. Лев способен на быстрый кратковре-

шого развития и адаптации к внешнему миру. И снова — бросок, и так дальше.

УП Как определить, кого из работников стоит обучать и развивать, а с кем проститься?

— Обучать или увольнять — зависит в конечном счёте от самого сотрудника. Редко так бывает, чтобы сотрудник, обладающий огромным рвением, попадал под увольнение. Другое дело, если рвение есть, а КПД крайне низкий — вот тогда необходимо обучение и наставничество.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП А как же постулат о том, что новая модель мотивации устаревает, не успев встать на ноги?

— Новая модель мотивации рано устаревает только в том случае, когда она не естественна и не понятна. Порой люди, занятые выдумыванием новой системы мотивации, в желании учесть все факторы настолько её усложняют, что человек перестает понимать, почему его доход увеличился

УП Старая, компании, как корабли кораллами, обрастают «вечными» сотрудниками. Рука не поднимется ведь уволить слабого ветерана за год до пенсии... Как быть лидеру, желающему вести фирму вперед и не испортить атмосферу в коллективе?

— Как известно, существуют два типа управления: так называемый американский и японский. Первый принцип исходит из того, что сотруд-

«А ОТКУДА МОГУТ БРАТЬСЯ НОВЫЕ ГЕНЕРАЛЬСКИЕ ДОЛЖНОСТИ?» — СПРОСИТЕ ВЫ. ТОЛЬКО ИЗ РОСТА САМОЙ КОМПАНИИ ВСЛЕД ЗА УСПЕШНОСТЬЮ СОБСТВЕННЫХ СОТРУДНИКОВ

или уменьшился в этом месяце. Мотивационная система, учитывающая более двух факторов, воспринимается сотрудниками как случайная флуктуация премии и перестает выполнять свою мотивирующую роль. При этом даже два фактора должны быть абсолютно разноплановыми: например, процент и граница или условие, от которой выплачивается, и всё!

ники — это ресурс. Нанимают преимущественно сильных и увольняют, как только сотрудник перестает справляться с возложенными обязанностями, вне зависимости от прошлых заслуг, вклада в развитие компании и так далее. Считается, что за старые заслуги они уже когда-то получили своё вознаграждение, а сейчас как павшую лошадь — на колбасу. У этой модели свои плюсы: коллектив всё время обновляется молодыми, талантливыми, иногда не очень талантливыми, но в «свежей крови» недостатка нет.

Как и все, эта модель имеет и свои минусы. Любой сотрудник хочет видеть перспективу развития внутри компании, а в данном случае вершиной карьеры является увольнение заслуженного сотрудника в возрасте под 50. Такая модель не согласуется с внутренним пониманием наших людей о

к работодателю, пронизаны культурой компании и т. д. Минусы не менее очевидны: новые сотрудники в компанию приходят со сменой поколений, компания обрастает малоэффективными управленцами с большим послужным списком, но едва успевающими за стремительно меняющимся миром.

ЛЮБОЙ СОТРУДНИК ХОЧЕТ ВИДЕТЬ ПЕРСПЕКТИВУ РАЗВИТИЯ ВНУТРИ КОМПАНИИ, А В ДАННОМ СЛУЧАЕ ВЕРШИНОЙ КАРЬЕРЫ ЯВЛЯЕТСЯ УВОЛЬНЕНИЕ ЗАСЛУЖЕННОГО СОТРУДНИКА В ВОЗРАСТЕ ПОД 50

добре и зле, о справедливости и так далее. Что в свою очередь приводит к низкой лояльности сотрудников компании. Они понимают, что самой правильной стратегией пребывания в такой компании является несколько лет работы, быстрый рост и уход в другую компанию с более высокой позиции.

На мой взгляд, нам нужно искать свою модель управления, который находится, как и наша страна, между Востоком и Западом. И искать ту самую золотую середину, которая позволит обеспечить и нужный приток новых кадров, и самореализацию сотрудников, которые были раньше полезны

**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**

Написание эссе о любви к «Тесла» отсеивает тех, кто считает, что их должны ценить за сам факт прихода в компанию



*Каждая мысль Андрея
Устюжанина поражает
глубокими знаниями
рекрутмента.*

*Не поверхностными и
утилитарными, а теми,
что на основе опыта
позволяют видеть процесс
как часовой механизм...*



**Андрей
Устюжанин**

**генеральный директор
КЦ «Эксперт»**

Эксклюзивное интервью для



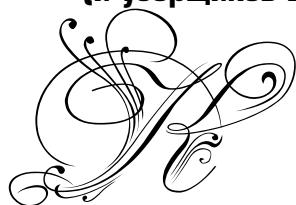
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Зачем Маск велит рекрутерам писать биографии всех кандидатов (и уборщиков в столовой)?



Каждый, проходя по жизни, оставляет следы, составляющие путь. Читать чье-то резюме для меня лично — занятие, чем-то очень похожее на чтение карты, такое же

аждый, проходя по жизни, оставляет следы, составляющие путь.

человека, в чём он окажется хорош, а в чём проблемен. Рекрутеры вынуждены при такой практике стараться намного глубже понять личность человека: чтобы что-то написать, надо что-то услышать. А чтобы услышать, надо как следует поговорить, а не мимоходом пробежаться по ключевым компетенциям.

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

НАПИСАНИЕ ЭССЕ — ЭТО ОДИН ИЗ ШАГОВ ПО ВЫСТРАИВАНИЮ КОММУНИКАЦИИ С РАБОТОДАТЕЛЕМ

интересное. Здесь человек появился, пошёл сюда, здесь он поднимался, здесь упал. Через карту ты видишь территорию земли, через резюме — «территорию личности». Складывая кусочки карт-резюме между собой, можно представить, сможет ли «болото» соседствовать с «морем» или «сосновый лес» с «жаркой пустыней».

Читать биографию ещё интереснее: больше деталей, больше подробностей. Схема становится пейзажем. Намного яснее, чего можно ожидать от

— Это не лишний труд, потому что ряд кандидатов точно решит, что их должны любить только за то, что они пришли, и писать что-то для них и обосновывать — это унижительная и ненужная задача. Таким образом, ряд самодовольных и неуправляемых людей будет отсеиваться одной постановкой задачи.

Те же, кто напишет, имеют возможность продемонстрировать степень своей заинтересованности, то, как работает их мышление, как они умеют и

готовы общаться. Как известно, на любом проекте важны не только профессиональные навыки, но и коммуникативные. Написание эссе — это один из шагов по выстраиванию коммуникации с работодателем. Если оно написано убедительным и интересным образом, значит, есть предпосылка к тому, что кандидат сможет выстраивать коммуникации с коллегами.

тель явно или подспудно держит его в своей голове при приёме на работу нового сотрудника. Только в каждом отдельном случае этот список будет очень разным в зависимости от масштабов, специализации, задач предприятия, личных установок руководителя и ещё много чего другого.

Если там будут взаимоисключаю-

ЧИТАТЬ БИОГРАФИЮ ЕЩЁ ИНТЕРЕСНЕЕ: БОЛЬШЕ ДЕТАЛЕЙ, БОЛЬШЕ ПОДРОБНОСТЕЙ. СХЕМА СТАНОВИТСЯ ПЕЙЗАЖЕМ

Все мы осваиваем знаковые системы для понимания друг друга. Возможно, что-то и не будет понято верно, но, в конце концов, мы ведь читаем учебники, журналы и книги для того, чтобы получить содержащуюся в них информацию. Какая-то часть кандидатов дойдёт до благополучного финиша — приёма.

щие причины, то можно математически или интуитивно оценить баллы значимости причин для вакансии, про ранжировать их и в результате анализа выбрать приоритетный вариант.

А также можно отказаться от этого кандидата и поискать другого, у которого в причинах царит благостная гармония.

УП Можно ли создать список всех причин о том, что кандидата стоит принять? А если там будут взаимоисключающие причины?

— Список создать, разумеется, можно. Думаю, что каждый руководи-



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



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

— Судя по его нынешней практике, он скорее будет вынужден проводить собеседования с тем количеством уровней управления, которые сможет ещё охватить лично, и выборочные собеседования с теми, которые находят-

вряд ли Маску было рентабельно тратить своё время на это. Может быть, он слышит голос, а может быть, общаясь с кандидатом, получает новую информацию, которая осталась незамеченной рекрутерами. А может, просто фибрами души определяет «свой — чужой». Возможно, что он из первых уст без всяких искажений передаёт человеку те вещи, которые хочет, чтобы были им услышаны, вложить в него некую программу дальнейшего действия в фирме.

ЕСЛИ У КОМПАНИИ ЕСТЬ РЕСУРСЫ НА УДЕРЖАНИЕ ЛУЧШИХ, ТО ОНА СКОРЕЕ НЕ МОЖЕТ СЕБЕ ПОЗВОЛИТЬ НАБИРАТЬ ХУДШИХ И ЭКОНОМИТЬ НА ЛУЧШИХ

ся ниже. И будет требовать, чтобы его сотрудники-управленцы делали то же самое.

Не знаю, как сейчас, а раньше на флоте был обычай: капитан проводил

Военачальники испокон веков считали необходимым вдохновить своих солдат на бой и обратиться по имени к своим старым испытанным легионерам. Можно вдохновить и отдельно взятую личность на достижения и ре-

**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**



www.TOP-PERSONAL.RU

ЕЖЕКВАРТАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

ДЕЛОПРОИЗВОДСТВО

октябрь-декабрь

№4
2017

В номере:

Некоторые вопросы жизненного цикла управленческих электронных документов

Генеральный Регламент как источник по истории делопроизводства и архивного дела

Патенты и полезные изобретения в области управления документацией и архивного дела в Российской Федерации

Электронные архивы и электронная подпись

Ускорение ввода и редактирования текста в программе MS Word 2013

Новые информационные технологии в документационном обеспечении энергосбыта

Организация электронного документооборота при проведении электронных торгов крупнейших нефтехимических холдингов России

Документационное обеспечение государственных и муниципальных услуг в многофункциональных центрах

При поддержке:



Уборщик у Маска тоже запускает ракеты

11-12 часов в день
без перекуров и чая с
печеньем не каждый
может выдержать...
Нужна мотивация быть
причастным к великому
делу...



Роман Тышковский

управляющий партнёр
компании Odgers
Berndtson

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Зачем Маск велит рекрутерам писать биографии всех кандидатов (и уборщиков в столовой)?



Маск — идеалист, или, если хотите, фантазер, но его суть в том, что он стремится

окружить себя уникальными людьми. То есть если совершают подвиг — то все, если строят ракету — то

ветил: «Я запускаю ракеты в космос». На самом деле, это и есть внутренняя установка Маска, которая вполне характеризует и будет окружать его личность всю жизнь. Поэтому неважно, будь то «Тесла», или SpaceX, или что угодно — он хочет, чтобы в его компании работали люди, которые «запускают ракеты в космос». Другой картины мира у него нет.

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

ЭТО ЭЛЕМЕНТ ПРОВЕРКИ: СТАНЕТ ЛИ КАНДИДАТ «ЧЕЛОВЕКОМ МАСКА», КОТОРОМУ НУЖНО ТО, ЧТО И САМОМУ ИЛОНУ — БУДУЩЕЕ, БОЛЬШЕ ЧЕМ КОМУ БЫ ТО НИ БЫЛО НА ЗЕМЛЕ

тоже все. Это одна из его амбиций — создать единый творческий организм.

Есть одна известная легенда, когда Джон Кеннеди посещал базу NASA, уже покидая её, столкнулся с уборщиком. И президент США спросил его: «Что Вы здесь делаете?». На что он от-

— Пойду ва-банк, отвечая на этот вопрос. И в «Тесла», и в SpaceX невысокая текучка, и, следовательно, многое в подходе Маска не просто работает, а эффективно работает.

Притом что условия работы в «Тесле» — довольно сложные, если не сказать жёсткие.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Давайте попытаемся представить, что это такое, сразу забыв о российском 8-часовом рабочем дне с перерывами на обед, перекуры, на чай с печеньем и т. д. По комментариям на главном портале отзывов о работе GlassDoor.com, в «Тесле» сотрудники трудятся намного интенсивнее: их типичный рабочий день составляет

это элемент проверки: станет ли кандидат «человеком Маска», которому нужно то, что и самому Илону — будущее, больше чем кому бы то ни было на Земле, причастность к важному делу, к тому, о чём будут говорить все вокруг. Работа с великими людьми, ощущение, что ты часть чего-то большего — всё это компании Маска могут

ЧЕМ УНИКАЛЬНЕЕ ЧЕЛОВЕК, ТЕМ ПРОТИВОРЕЧИВНЕЕ ВНУТРИ НЕГО МОЖЕТ СОЧЕТАТЬСЯ ОГРОМНОЕ КОЛИЧЕСТВО РАЗНЫХ ФАКТОРОВ. ВАЖНО, КАК ЭТИ ПРОТИВОРЕЧИЯ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ

11-12 часов. То есть примерно 55-60 рабочих часов в неделю, что очень и очень много. Работать в таком режиме может человек не просто с высокой мотивацией, но полностью её осознающий.

Эссе в определённой мере позволяет кандидату чётко сформулировать свои ценности и осознать, зачем ему идти в такую компанию, как «Тесла» или другие компании Маска. Любое формулирование мысли на бумаге или на экране компьютера позволяет принимать более осознанное, более качественное решение. С другой стороны,

дать сотруднику при условии соответствия его уровня амбиций и мотивации. И именно в эссе ещё кандидат должен ответить на вопрос: а почему я смогу, почему я готов отказаться от многих других вещей ради того, чтобы сделать что-то.

ИТ Можно ли создать список всех причин о том, что кандидата стоит принять? А если там будут взаимоисключающие причины?

— Такой список создать невозможно, потому что люди уникальны, а ситуация в компании меняется. И это то,

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



что наниматель всегда имеет в виду. И поэтому можно сделать список качеств, требований и причин, которые будут актуальны именно в этот момент времени. Я, например, составляю список тех навыков и качеств, которые мне на самом деле важны для той или иной позиции, нанимаю ли я генерального продюсера на телеканал или топ-менеджера в глобальную аналитическую компанию. Есть отличная книжка с простым названием: «Кто?». Она довольно подробно рисует сценарий, как составить список таких причин в каждом конкретном случае.

Для хорошего рекрутера противоречия, которые мы видим в кандидате, не могут быть причинами для отказа. Они лишь являются поводом исследовать человека глубже и понять их основу. Тем более если мы говорим о руководителях или тех самых уникальных сотрудниках, которые так нужны Маску. На самом деле, чем уникальнее человек, тем противоречивее внутри него может сочетаться огромное количество разных факторов. Важно, как эти противоречия работают вместе. Он может быть одновременно очень креативным и скрупулёзным. Здесь точно не место стереотипам. Так, все привыкли считать, что CFO должен быть очень конкретным, системным и не должен обладать визионерством. Но при этом, по статистике, больше всего CEO вырастают из CFO, а генеральные директора обычно и являются центром

визионерства в своих компаниях. Отсюда можно сделать вывод, что многие финансовые директора сумели выйти за рамки качеств, присущих своей профессии, и смогли развить в себе необходимые качества, основываясь на базе своих финансовых знаний.

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

— Chatbot — это искусственный интеллект. Искусственный интеллект уже сейчас используется во многих секторах экономики, и в своей зоне он, конечно, умнее человека. Он обучается и принимает рациональные решения быстрее, поэтому многие компании уже внедрили chatbot. HR — область, которая быстрее других будет оцифрована, и уже сегодня инвестируются миллиарды долларов в разработку новых HR-решений: искусственный интеллект анализирует карьеру человека через все возможные открытые данные, сравнивает потенциал с другими кандидатами и выдаёт предположение о вероятности успеха. Искусственный интеллект анализирует вовлечённость и результативность сотрудников в компании и на основании этого ведёт переговоры о повышении. Это уже сегодняшняя реальность (хотя она всё

ещё многих удивляет), а тенденция к расширению функций искусственного интеллекта очевидна и представляется неизбежным процессом развития технологий.

Но тогда что же такое личное общение Маска с сотрудниками и почему он делает на него ставку? Во-первых,

хуже, чем они думают. И чаще бывают случаи, когда они ошибаются. Но в ситуации с Маском это чаще работает. Особенно важно, что часто «чуйка» срабатывает именно на редких, уникальных и неочевидных решениях, что приводит к такому успеху, такому колоссальному выстреливанию, что это перекрывает все другие, ранние

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ АНАЛИЗИРУЕТ ВОВЛЕЧЁННОСТЬ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ СОТРУДНИКОВ В КОМПАНИИ И НА ОСНОВАНИИ ЭТОГО ВЕДЁТ ПЕРЕГОВОРЫ О ПОВЫШЕНИИ

это его энергетика, и он это понимает. Маск заряжает, вдохновляет, многие приходят в компанию потому, что хотят работать именно с ним. А другие — уходят, потому что не хотят работать именно с ним.

Во-вторых, без сомнения, у него есть так называемая ценностная человеческая «чуйка», которая берётся от «насмотренности». Когда человек на уровне иррационального принимает решение, что «с этим человеком я хочу работать, а с этим не хочу». В целом, это не самый хороший инструмент, потому что у большинства она развита

неуспехи. Умение предпринимателя, особенно такого как Маск, почувствовать среди сотен одну такую звезду, её потенциал, машине вряд ли когда-либо будет под силу — пока она умеет искать подходящих, а не лучших.

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

— Можно. И это удаётся многим компаниям, как в Кремниевой долине, так и в мире. Это вопрос к корпоративной культуре. Люди приходят с

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



конкретными ожиданиями, мыслями и мечтаниями, и если их будут поддерживать, идеи будут развиваться и реализовываться, то они могут работать достаточно долго на одном месте. Если же ты их обманываешь или они сами обманываются, то они уходят. При этом многие шутят, что они работают в корпорации «Кремниевая долина», потому что компании не запрещают переход из компании в компанию,

людей не только в деньгах, но и в необходимости постоянно поддерживать их интеллект в тонусе и готовность постоянно давать им новые задачи и вызовы. А иногда они съедают внимания больше, чем приносят пользы.

УП Почему ты неособо задерживаешься у Маска и уходишь создавать свои компании?

УМЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ ПОЧУВСТВОВАТЬ СРЕДИ СОТЕН ОДНУ ТАКУЮ ЗВЕЗДУ, ЕЁ ПОТЕНЦИАЛ, МАШИНЕ ВРЯД ЛИ КОГДА-ЛИБО БУДЕТ ПОД СИЛУ — ПОКА ОНА УМЕЕТ ИСКАТЬ ПОДХОДЯЩИХ, А НЕ ЛУЧШИХ

так как верят во взаимное интеллектуальное обогащение (или опыление).

Если говорить про уникальных специалистов, про звёзд, то они часто

— Во-первых, опять-таки, это обратная сторона найма звёзд. Они приходят, решают задачи, и многие, кстати, остаются. А многие уходят, потому что хотят двигаться дальше. Они обманы-

**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**



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ **12** (210)

ДЕКАБРЬ 2017

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

Александр Коркин

Закройте все «щели», куда могут спрятаться ленивые и «умные» удалённые работники



Александр
Коркин

Юлия Комиссарова

Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками



Юлия
Комиссарова

Игорь Сорокин

Оформление документов на удалённых работников того стоит



Игорь Сорокин

Олег Перов

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



Олег Перов

Дария Селиванова

Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария
Селиванова

Юлия Жижерина

Электронный формат требует важных знаний при оформлении

Одно неверное движение одного из партнёров в танце, где танцуют двое (мы и КА), может разрушить всё

«Неслышащих» кадровых агентств (КА) не существует. Сейчас все всё понимают, но для некоторых разовая прибыль важнее долгосрочных отношений.



Анна Тарасова

директор по персоналу ООО «Зетта Страхование»

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Неслышащие» кадровые агентства — это те, кто не смог или не захотел правильно считать профиль искомого кандидата?



корее не захотел. Бизнес делают люди, если есть желание, то ограничения только у нас в головах.

К сожалению, достаточно часто наблюдаю ситуацию, когда профиль подробно обсуждён, но, посмотрев рынок, КА понимает, что в быстром и свободном доступе таких кандидатов нет, и тут на первый план выходит готовность использовать информацию или пойти более лёгким путем и предлагать только то, что есть.

Чаще случается второе.

УП А если КА отлично понимает заказ на поиск, но слабо понимает корпоративную культуру компании, то оно предлагает не тех кандидатов?

— Да, безусловно. И это порой видно даже на уровне внешнего вида, до разговора.

В финансовой сфере это особенно заметно.

УП Рекрутер КА, как и ваш, сразу ведёт несколько вакансий? А заказчики надеются, что им ищут кандидатов эксклюзивно?

— Мне кажется, таких иллюзий уже давно никто не питает. Рынок КА сформирован и сегментирован уже много лет назад, все знают правила игры.

УП Как понять, что КА «обучает» кандидатов тому, как понравиться вам?

— Зависит от КА и корпоративной культуры и норм / стандартов самого КА.

Из последнего: кандидат любезно поделился памяткой, которую направляет КА до встречи с нами. Для меня было очень полезно ознакомиться с ней и увидеть взгляд со стороны.

УП Настойчивое продавливание одного из кандидатов КА — как это можно понять, если КА это делает искусно и деликатно?

— Вопрос скорее не как это понять, а как правильно принять решение. В нашей компании имеют приоритет внутренние кандидаты, поэтому если у нас есть свой сотрудник, которого мы могли бы повысить, то кандидат от КА будет иметь слабые шансы.

Если мы говорим про желание по-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



лучить доход КА любой ценой, то это вопрос долгосрочности нашего сотрудничества. Однократная прибыль приведёт к потере будущих заказов.

если вы выдвигаете нереальные требования к кандидату (пойди туда — не знаю куда, и найди то, не знаю что)?

ВОПРОС СКОРЕЕ НЕ КАК ЭТО ПОНЯТЬ, А КАК ПРАВИЛЬНО ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ

У Как понять, что ваша компания, а не КА, виновата в срыве поиска? Возможно, что КА просто не может услышать вас как заказчика,

— Понять это можно только в диалоге.

Любой поиск — это как совместный

**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**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



«Звёзды» могут тащить бизнес вниз

*Почистив корабль бизнеса
от ракушек, вы вдохнёте
свежий ветер в его паруса.*



Анетта Орлова

**психолог, собственник
сети салонов красоты
«София»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Чем больше востребован сотрудник, тем сильнее руководитель боится его потерять. Если предприятие находится на арендных платежах, руководитель ориентирован на показатели прибыли «здесь и сейчас» — а «ключевик» делает кассу. Его не так-то просто уволить. Но пока ключевой сотрудник приносит прибыль, другие просиживают на «скамейке запасных». Снижаются мотивация и лояльность к работодателю, их ресурсы не используются, и директор обречён зависеть от «ключевика».

Чтобы исправить ситуацию, руководителю нужно провести тонкую психологическую и аналитическую работу. Ни в ком случае не вызывайте «звезду» на прямой разговор: она почувствует угрозу и начнёт защищаться. Она доведёт до клиентов информацию о том, как неблагодарный директор, который живёт за счёт её работы, несправедливо притесняет. Лучше проанализируйте, у кого из сотрудников есть потенциал для развития, и начинать растить «второй эшелон». Тогда «звезда» поймёт, что, даже если она уйдёт, компания выживет, потому что есть альтернативные специалисты.

Шаг 1. Вычислить «звезду»

Когда я первый раз пришла работать директором в салон, в компании было очень непростое положение. У одного стилиста была полная запись на недели вперёд, а выручка составляла 40 % от выручки всех мастеров (198 000 руб. в месяц против 488 200 руб.). Она была сверхкоммуникабельная, и все ей восхищались: мол, наша девочка Маша — самая потрясающая, она «делает» объём салона, — говорили учредители. При этом компания находилась в глубоком минусе: 350 000 руб. уходило на аренду, 370 000 — другие издержки, при ежемесячном доходе около 690 000 руб.

Я поняла, что за счёт ажиотажа, который устраивался вокруг этой девочки, все входящие клиенты на неё переориентировались. Именно они не являлись потребителями других спектров салона — косметологии, маникюра, массажа и множества других, для получения которых они ходили к конкурентам. В итоге у других шести мастеров, которые могли выполнять более сложные работы, падала мотивация продавать, и они часто сидели без работы. При этом Маша проводила в отпусках шесть недель в год, один из отпусков длился месяц. Разумеется, никто и подумать не мог о том, чтобы ей перечить.

Шаг 2. Проанализировать эффективность сотрудников

Чтобы проверить свою теорию, я составила список ключевых показателей и рассчитала индекс эффективности сотрудников. Я выделила критерии, важные для моего бизнеса. Для каждой отрасли они будут свои, у меня получились следующие:

- **Объём выручки**
- **Средний чек.** При недостатке клиентов некоторые специалисты увеличивали сумму среднего чека ради дохода, что вынуждало клиента оплачивать услуги сверх ёмкости своего кошелька, после чего он, чаще всего, не возвращался
- **Количество продаж дополнительных процедур** (быстрые, но высокомаржинальные процедуры, идущие в дополнение к базовым: например, стрижка стоит 1300 руб. и делается час, а лечебная ампула для волос — 500 руб. и делается пять минут)
- **Количество продаж сопутствующих товаров** (масла, шампуни, маски)
- **Участие в рекламных мероприятиях салона:** выставки, бьюти-завтраки, презентации услуг
- **Количество клиентов**
- **Рекомендации специалистов смежных секторов услуг**

- **Донесение клиентам позитивной информации о жизни салона и его достижениях** (участие в выставках, социальные и благотворительные инициативы)

- **Количество конфликтов** (с участием этого человека с клиентами и сотрудниками)

- **Лояльность клиентов:** количество тех, кто остаётся после того, как пришёл в первый раз.

Я составила анкету для клиентов. Выяснилось, что клиенты мастера-звезды не были информированы ни о жизни салона, ни о других спектрах услуг. Она намеренно ограждала клиентов от этой информации. Её задача была, чтобы вся ёмкость кошелька клиента уходила ей в карман.

Благодаря таблице я получила баллы по каждому критерию и сотруднику. Это помогло увидеть, в кого из мастеров надо вкладывать в первую очередь. В кого-то вложения бессмысленны, так как профессионализм страдает, у другого надо было улучшать коммуникативные навыки, и так далее.

Шаг 3. Поднять производительность сотрудников «второго эшелона»

Для меня было ясно, что, если мне удастся планомерно повышать объёмы работы других мастеров, я смогу уве-

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



личить общий оборот и создать уравновешивающую силу.

Этап 1. Вдохновлять сотрудников, у которых есть потенциал. Первое время я работала как коуч для этих людей. Хвалила и вдохновляла, но только за дело. На этом этапе важно «вырастить» их мотивацию.

Этап 2. Выделить зоны роста для каждого сотрудника, дать адекватную обратную связь и вместе с мастером разработать алгоритм движения к его личному успеху в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

Этап 3. Сбалансировать реакцию «звезды». Когда среда стала конкурентной, ключевой сотрудник, которая всегда была самой дружелюбной, превратилась в конфликтного хищника. Она даже стала подговаривать против меня жену собственника, которая тоже ходила к ней стричься. Но у меня в руках были аргументы и цифры: прибыль оставляла желать лучшего. Я провела очень аккуратную работу с этим «звёздным» мастером, так как мы действительно зависели от её объемов. Поддерживала уважительное отношение, повысила ей процент, чтобы выиграть время, пока другие подтяги-

**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

Ник Коленда

Система убеждения: Как влиять на людей с помощью психологии



ГЛАВА 1

КАК ЗАДАТЬ НУЖНУЮ УСТАНОВКУ

Эта просьба покажется вам странной, но тем не менее представьте себе счастливого гнома. Представили? Очень хорошо. А теперь загадайте число от одного до десяти. И быстро! Берите первое, что придет в голову, и не меняйте решения.

Думаете об этом числе? И хотя стопроцентной гарантии нет, вы, скорее всего, задумали число «семь». Если это так и вы сейчас ошарашены, расслабьтесь, эта глава объяснит вам психологические принципы, действие которых я

только что продемонстрировал. В частности, вы поймете, почему, представив себе «счастливого гнома», вы, скорее всего, загадаете число «семь», а также научитесь применять эти принципы в повседневной жизни (и не волнуйтесь, вам не придется просить людей представить себе гнома, обещаю).

СИЛА УСТАНОВКИ

Прежде чем объяснять трюк с гномом, давайте попробуем кое-что еще. На этот раз подумайте о своей матери. Пару секунд удерживайте в уме образ милой и доброй мамы, а затем отпустите его.

Теперь прочтите следующий отрывок и мысленно оцените уровень мотивации Марка по шкале от 1 до 9 (1 — низкая мотивация, а 9 — высокая):

Марк недавно перешел на второй курс колледжа. На первом курсе по некоторым предметам он получал очень хорошие оценки, а с другими у него складывалось хуже. И хотя иногда он пропускал первую пару, в целом его посещаемость была очень хорошей. Его родители — врачи, и он подал документы на подготовительные курсы в медицинский университет, но еще не определился окончательно, хочет ли туда поступать (Fitzsimons & Bargh, 2003, p. 153).

Ну как, оценили? Вам наверняка показалось, что все сведения о Марке, представленные в этом отрывке, неоднозначны; другими словами, их можно оценить

как положительно, так и отрицательно. Ученые предлагали разным людям прочесть этот неоднозначный отрывок, чтобы узнать, как их текущая установка влияет на их восприятие Марка.

Чтобы задать участникам эксперимента определенную установку, ученые предварительно просили их заполнить опросник, «не связанный с отрывком». Одни испытуемые отвечали на вопросы о лучшем друге, другие — о своей матери.

Вы все еще помните, во сколько оценили уровень мотивации Марка? Участники эксперимента, которые заполняли опросник о своем лучшем друге, оценили уровень мотивации Марка в среднем на 5,56. Вы оценили его выше? Неудивительно. Согласно данным исследования, участники, которые предварительно заполнили опросник о своей матери, значительно выше оценили мотивацию Марка (Fitzsimons & Bargh, 2003).

Почему же восприятие Марка так сильно зависело от опросника, который заполняли испытуемые? Отрывок был одним и тем же, и логично предположить, что ответы в обеих группах должны были оказаться приблизительно одинаковыми. Почему вопросы о матери оказались так важны, что изменили восприятие испытуемых?

В целом мотивация и стремление к успеху больше ассоциируются у людей с матерью, чем с друзьями. В основе большинства амбиций лежит желание дать маме повод для гордости, поэтому

в сознании людей, заполнявших опросник о своей матери, концепт мотивации активизировался и доминировал. И хотя объективная действительность осталась прежней (обе группы читали один и тот же отрывок), мысль о матери стала той

идей. Например, с концептом матери мы связываем идею мотивации, а также целый ряд других.

Когда этот набор ассоциаций — он называется схемой — активируется, то может влиять на восприятие и поведение,

В ЦЕЛОМ МОТИВАЦИЯ И СТРЕМЛЕНИЕ К УСПЕХУ БОЛЬШЕ АССОЦИИРУЮТСЯ У ЛЮДЕЙ С МАТЕРЬЮ, ЧЕМ С ДРУЗЬЯМИ

линзой, сквозь которую испытуемые воспринимали неоднозначную информацию. В следующем разделе я объясню, как это работает, а еще вы узнаете, почему «счастливый гном» подталкивает людей загадывать цифру «семь».

ПОЧЕМУ УСТАНОВКИ ТАК СИЛЬНЫ?

Чтобы понять, почему установки так сильны, нужно разобраться с тремя понятиями: схемы, прайминг и распространяющаяся активация.

СХЕМЫ

Как правило, с любым общим концептом у нас ассоциируется множество

поскольку входящие в него идеи будут сильнее проявлены в сознании (например, при активации схемы «мать» активируется также идея мотивации, и это влияет на то, как испытуемые воспринимают Марка).

И хотя схемы нередко способствуют более позитивному восприятию, как в случае с мотивацией, они могут выражаться и в негативном восприятии, например в стереотипах. К примеру, в схеме «немец», скорее всего, входит идея о пунктуальности или педантизме. И даже если вы не верите в то, что все немцы — педанты, само существование этой ассоциации влияет на ваше восприятие и поведение.

Для проверки этого утверждения гарвардские ученые провели толковый эксперимент (Shih, Pittinsky, &



Ambady, 1999). Самым правильным в исследовании было то, что испытуемыми стали люди, в которых воплотились противоположные стереотипы: американки азиатского происхождения. С одной стороны, в США распространен стереотип о математической одаренности азиатов, а с другой — есть стереотип, что женщины слабы в математике. Исследователи хотели

второй подгруппы — «азиатское происхождение». Вы можете предположить, что вышло, когда обеим подгруппам был предложен предположительно никак не связанный с этими вопросами тест по математике.

В итоге женщины, у которых была активирована схема «азиатское происхождение», справились с заданиями гораздо успешнее, чем контрольная группа

УЧАСТНИКИ ГРУППЫ, КОТОРОЙ ПОКАЗЫВАЛИ ЛОГОТИП APPLE, ПРОЯВИЛИ БОЛЬШЕ КРЕАТИВНОСТИ, ЧЕМ ТЕ, КОМУ ПОКАЗЫВАЛИ ЛОГОТИП IBM

проверить, как активация конфликтующих схем повлияет на результаты математического теста.

Перед прохождением теста исследователи задавали обеим группам испытуемых вопросы. Одной группе женщин задавали вопросы, связанные с их половой принадлежностью (к примеру, проживали ли в их общежитии юноши и девушки на разных этажах). Другая группа отвечала на вопросы, связанные с этническим происхождением (например, какими языками они владеют и на каком языке говорят дома). Таким образом, у участниц первой подгруппы активировалась схема «женщина», а у участниц

(где задавали нейтральные вопросы), а участницы группы, у которых была активирована схема «женщина», прошли тест хуже всех. Именно поэтому любая идея, которая ассоциируется у нас с определенной схемой — даже если мы не верим в эту ассоциацию, — при активировании этой схемы может влиять на наше восприятие и поведение.

Но как активируется схема? Ответ — в прайминге.

ПРАЙМИНГ

Под праймингом мы понимаем средства, при помощи которых активируется

схема или установка. В исследовании стереотипов это был опросник. Отвечая на вопросы, испытуемые активировали в сознании либо схему «азиатское происхождение», либо схему «женщина».

Означает ли это, что для активации нужной схемы надо предлагать людям опросник? Вовсе нет. К счастью, существует множество гораздо более легких способов (хотя предполагаю, что вы можете дать объекту такую анкету, если захотите).

Как еще можно активировать схему без опросника? Исследования показывают, что активировать схему можно, просто предъявляя человеку слова и идеи, связанные с этой схемой. Для иллюстрации приведем еще один примечательный пример прайминга (заметили аллитерацию, да?).

Под видом решения кроссвордов исследователи (Bargh, Chen & Burrows, 1996) воздействовали на людей словами, ассоциирующимися со старостью (например, лото, мудрый, пенсия, санаторий). Как вы думаете, что произошло, когда испытуемые после предположительного завершения эксперимента выходили из комнаты? Это поразительно, но после предъявления слов, связанных со старостью, они двигались значительно медленнее, чем участники контрольной группы. Эти слова активировали схему «старость», а она, в свою очередь, запустила поведение, которое ассоциируется с преклонным возрастом, — замедленные движения.

Прайминг может быть связан не только со словами. Он может быть эффективным даже тогда, когда мы его совершенно не осознаем. В другом исследовании ученые незаметно «обрабатывали» людей логотипом либо Apple — компании, которая ассоциируется с высоким уровнем креативности, — либо IBM — компании с традиционным и не слишком творческим имиджем. Изображения демонстрировались всего 13 миллисекунд, так что люди даже не успевали осознать увиденное. Тем не менее участники группы, которой показывали логотип Apple, проявили больше креативности, чем те, кому показывали логотип IBM (Fitzsimons, Chartrand, & Fitzsimons, 2008).

Как измерялась креативность? После кратковременной демонстрации логотипов ученые предложили придумать необычные способы применения кирпича. Да-да, кирпича. Это задание может показаться нелепым, но список вариантов у участников группы «логотипа Apple» оказался гораздо длиннее, чем у тех, кому показывали логотип IBM. И даже сами способы у первой группы были оценены как более креативные. Таким образом, прайминг очень эффективен, даже когда происходит на неосознанном уровне.

Вы уже поняли, что прайминг активирует в нашем уме определенные схемы и влияет на наше восприятие и поведение. Но почему это происходит? Ответ — в распространяющейся активации.



РАСПРОСТРАНЯЮЩАЯСЯ АКТИВАЦИЯ

В нашем мозгу существует семантическая сеть — гигантская сложная паутина информации, где содержится все, что мы узнали в жизни. Каждый концепт в этой сети — «узел», соединенный с другими концептами, так или иначе ассоциирующимися с ним (и чем сильнее ассоциация, тем крепче связь). Благодаря этим связям каждый раз, когда в нашем уме в результате прайминга активируется какой-то узел, одновременно активируются и все связанные с ним узлы. Этот эффект и называется распространяющейся активацией (Collins & Loftus, 1975).

Помните счастливого гнома из начала главы? Распространяющаяся активация объясняет, почему мысли о нем подталкивают загадать число «семь». В сущности, число «семь» — это узел нашей семантической сети, и он связан с другими узлами. У большинства людей он будет связан с такими концептами, как семь смертных грехов, газировка 7UP, семь чудес света и бесчисленное множество других вещей. Но почему этот узел активируют мысли о счастливом гноме? Здесь объединяются сразу два концепта: «семь — счастливое число» и «Белоснежка и семь гномов».

Благодаря связям, которые существуют в нашей семантической сети между этими двумя концептами и числом «семь», упоминание этих концептов запускает распространяющуюся акти-

вацию. Когда активируются оба узла, активация распространяется и на узел, соответствующий семерке, хотя мы этого пока не осознаем. Но если в этот момент нас попросят загадать первое же число, которое всплывет в уме, скорее всего, мы выберем число «семь», которое уже наготове.

Более того, если бы я невзначай упомянул еще какой-нибудь концепт, связанный с числом «семь», например смертные грехи или лимонад, это еще сильнее повысило бы вероятность, что вы выберете семерку. Такое упоминание активировало бы еще больше концептов, связанных с узлом семерки, и распространяющаяся активация усилилась бы. В конце главы я расскажу, как применяю этот принцип в чтении мыслей.

Но сначала из следующего раздела вы узнаете, как пользоваться схемами, праймингом и распространяющейся активацией для запуска нужной установки в уме вашего объекта (термины «схема» и «установка» довольно близки по значению, так что в этой главе я буду пользоваться ими обоими).

СТРАТЕГИЯ УБЕЖДЕНИЯ: ЗАДАЕМ НУЖНУЮ УСТАНОВКУ

Итак, мы разобрались, как запуск определенной схемы задействует распространяющуюся активацию. Этот раздел расширит ваши знания: здесь описаны конкретные схемы, которые вам

будет полезно активировать в уме вашего объекта.

ФОРМИРОВАНИЕ ВОСПРИЯТИЯ ОБЪЕКТА

Наше восприятие действительности диктуют стимулы окружающей среды. Например, опытные рекламщики знают, что при выборе момента запуска рекламного ролика на телевидении очень важно учитывать эффект прайминга. Последние кадры, которые зрители видят

заставляющий нас расстраиваться. Героиня, которой мы сопереживаем, внезапно узнает, что у нее рак и жить ей осталось три месяца. Бум! Рекламная пауза.

Запустить рекламу вашего продукта в этот момент было бы огромной маркетинговой ошибкой (если вы, скажем, не продаете страхование жизни). Прежде всего из-за классической обусловленности восприятия (ищите объяснение в главе 14) зрители, скорее всего, свяжут свою подавленность с вашим продук-

НЕКОТОРЫЕ СЦЕНЫ ИЗ ТЕЛЕФИЛЬМОВ ПЕРЕД НАЧАЛОМ РЕКЛАМНОЙ ПАУЗЫ АКТИВИРУЮТ СХЕМЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОСПРИЯТИЕ РЕКЛАМНЫХ РОЛИКОВ

перед началом рекламы, могут активировать определенные схемы, влияющие на восприятие ролика. Точно так же, как активация схемы матери повлияла на восприятие неоднозначной информации, некоторые сцены из телефильмов перед началом рекламной паузы активируют схемы, влияющие на восприятие рекламных роликов.

Возьмем, например, сериал «Анатомия страсти». Почти каждая сцена, после которой начинается рекламная пауза, содержит кульминационный момент,

том. Далее, печальная сцена активирует схему грусти, безнадежности и прочих негативных чувств, сквозь призму которых зрители будут воспринимать и трактовать ваш рекламный ролик. Чтобы избежать негативных ассоциаций и активации неблагоприятных схем, рекламщикам не стоит запускать рекламу после тяжелых сцен, а, наоборот, стараться выбрать для рекламной паузы моменты после благоприятных эпизодов (про них я расскажу чуть ниже).

Эффект прайминга проявляется не



только в рекламе. Публичное выступление, школьное сочинение или даже демонстрация супругу новой стрижки — каждый день возникает множество ситуаций, когда нужно, чтобы ваше сообщение восприняли как можно благо-

вредит, можно активировать эту схему еще проще. Исследования, о которых я говорю в этой главе, показывают, что можно легко активировать в уме человека определенные схемы, просто заставив его подумать о нужном концепте.

ЗА НЕСКОЛЬКО МИНУТ ДО ТОГО, КАК ПРЕДСТАВИТЬ СООБЩЕНИЕ ИЛИ СДЕЛАТЬ ЗАПРОС, ВЫ НЕВЗНАЧАЙ ОПИСЫВАЕТЕ ИСТОРИЮ ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ НЕДАВНО ПОПРОБОВАЛ ЧТО-ТО НОВОЕ И ЕМУ ПОНРАВИЛОСЬ

склоннее. В этом разделе я расскажу о схеме, которая подходит для любых ситуаций, а также о некоторых других полезных схемах, которые можно активировать в зависимости от обстоятельств.

Стандартная схема. Если вы хотите сформировать у вашего объекта максимально открытое, непредвзятое восприятие, почему бы просто не активировать схему открытости? Вообще-то, как было обнаружено, простое упоминание слов, связанных с концептом открытости (например, гибкий, эластичный, каучук, перемены), ведет к повышению открытости восприятия (Hassin, 2008). Бинго!

Есть и другие хорошие новости. Хотя упоминание о «гибком» графике не по-

Чтобы задать объекту более открытое восприятие, нужно просто привести ему соответствующий пример.

Один из простейших приемов, позволяющих достичь нужного эффекта, заключается в том, чтобы завести разговор, связанный с идеей восприимчивости к новому. За несколько минут до того, как представить сообщение или сделать запрос, вы невзначай описываете историю человека, который недавно попробовал что-то новое и ему понравилось. Может сработать даже самое элементарное:

- Помнишь, ты советовал мне послушать группу Mumford & Sons? Сначала я был не в восторге, но потом вслушался и понял, что она мне по душе.

Административное № 4 право 2017

Подписной индекс по каталогу РОСПЕЧАТЬ 36061



**Банковская тайна и последствия её
незаконного раскрытия**

«Владелец на словах»

**Защита деловой репутации: споры со
средствами массовой информации**

**Кто же его посадит?.. Могут ли
предприниматели, обвиняемые в
экономических преступлениях, до суда
оставаться на свободе?**

**Использование депозита нотариуса в
сделках с недвижимостью**

**Переработки: какие в таком случае могут
быть трудовые споры, если речь идёт об
армии?**



Простой и невинный рассказ о том, как кто-то повел себя открыто, может активировать в уме объекта соответствующую схему, которая, в свою очередь, повлияет на его поведение. Задав кому-то вопрос о матери, мы можем заставить его воспринимать другого чело-

любил, но, думаю, теперь придется попробовать.

- У нас на работе недавно появился новый сотрудник. Сначала я его невзлюбил, но постарался отнестись к нему без предубеждения, и теперь он начинает мне нравиться.

ВЫ ПОНИМАЕТЕ, ЧТО ЭТО ИНТЕРВЬЮ АКТИВИРУЕТ В УМАХ ЧИТАТЕЛЕЙ СХЕМУ «БЕСТСЕЛЛЕР», И РЕШАЕТЕ КУПИТЬ ДЛЯ РЕКЛАМЫ КНИГИ ЦЕЛУЮ ПОЛОСУ НА СТРАНИЦЕ, СЛЕДУЮЩЕЙ ЗА ИНТЕРВЬЮ

века как более мотивированного, а заронив в ум объекта идею открытости, мы создаем линзу, сквозь которую он воспринимает окружающую действительность более непредвзято.

Если предыдущий вариант не подходит для вашей ситуации или стиля общения, не волнуйтесь. Существует множество других реплик:

- Как ты относишься к прыжкам с парашютом? Моя подруга Сандра ужасно боялась их, но недавно попробовала, и ей очень понравилось.

- Ты любишь баклажаны? Мой друг Билл терпеть не мог баклажаны, но недавно их попробовал и, что смешно, сейчас их обожает. Я сам никогда их не

Я не предлагаю вам врать, просто попробуйте придумать какой-то реальный пример открытого восприятия. Чем более подробным и убедительным будет пример, тем лучше вам удастся активировать схему открытости и тем благосклоннее будет воспринято ваше сообщение.

А если придумать пример открытости не удалось, вы все равно можете задействовать этот принцип, активируя другие схемы, более подходящие для вашей ситуации. Сейчас я расскажу о некоторых из них.

Другие схемы. Одно из главных преимуществ прайминга — его универсальность. Распространяющаяся активация

дает доступ к огромному множеству эффективных схем, которые вы можете активировать, чтобы ваш запрос был принят благосклонно.

Предположим, вы хотите разместить в журнале рекламу написанной вами книги об убеждении (глупость какая — писать такие книги). Обсуждая с редактором или представителем журнала размещение рекламного блока, вы просите перечислить темы статей в нужном номере, и оказывается, что среди материалов есть интервью с автором, чья книга недавно стала бестселлером.

Будучи крупным специалистом по убеждению, вы решаете воспользоваться возможностью. Вы понимаете, что это интервью активирует в умах читателей схему «бестселлер», и решаете купить для рекламы книги целую полосу на странице, следующей за интервью. И хотя читатели, без сомнения, поймут, что вы и автор бестселлера с предыдущей страницы — разные люди, благодаря активации схемы «бестселлер» они, скорее всего, лучше воспримут вашу книгу. В результате вы убедите купить ее больше людей, чем если бы разместили рекламу на случайной странице.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ОБЪЕКТА

Как быть, если вы хотите не просто повлиять на восприятие, а добиться положительного ответа на запрос? В случаях, которые скорее касаются поведе-

ния, активации схемы открытости может не хватить. И что же, сдаться? Нет. Просто нужно активировать при помощи прайминга другую установку.

Помните, как слова, которые ассоциируются со старостью, запускали соответствующую схему и заставляли людей медленнее двигаться? Дальнейшие исследования показали, что прайминг может вызывать самые разные поведенческие реакции. Чтобы убедиться в огромном потенциале прайминга, взгляните на таблицу 1.1, где перечислены некоторые интересные находки ученых.

Как и в предыдущем разделе, здесь я опишу несколько стандартных схем, которые вы можете активировать, и дополнительные схемы, которые окажутся полезными в разных обстоятельствах.

Стандартные схемы. Какова оптимальная схема, которая поможет вам получить положительный ответ? Если вы хотите добиться скорее открытости, чем согласия, можно использовать описанный выше прием с фразами-стимулами, с которых начинается разговор. Рассказ же о человеке, который ответил согласием на некий запрос, может активировать у вашего объекта схему согласия, которая, в свою очередь, запустит определенное поведение, ассоциирующееся с согласием, — то есть положительный ответ на запрос.

Еще одна стандартная схема, работоспособность которой доказана учеными, — желание быть полезным. Когда люди слышат слова, связанные с концептом помощи, они проявляют большую готов-



Таблица 1.1. Воздействие прайминга на поведение

УСТАНОВКА	СТИМУЛ	РЕЗУЛЬТАТ
Вежливость ¹	Воздействие слов, ассоциирующихся с вежливостью (например, уважение, честь, деликатность)	Испытуемые выдерживали значительно более долгую паузу перед тем, как перебить говорящего
Дружба ²	Ответы на вопросы о друге	Испытуемые проявляли большую готовность помочь в дальнейших исследованиях
Интеллект ³	Испытуемых просили написать короткое эссе о своих преподавателях в колледже	Испытуемые давали больше правильных ответов на вопросы викторины
Чистоплотность ⁴	Цитрусовый аромат универсального чистящего средства	Испытуемые гораздо тщательнее убирали за собой стол после еды
Грех ⁵	Воздействие слов, ассоциирующихся с грехом (например, виноватый, возмездие, грешный)	Испытуемые были более склонны купить сладости (думая о «грешных удовольствиях»)

ность помочь экспериментатору, который «случайно» роняет что-то на пол после завершения эксперимента (Masrae & Johnston, 1998). Как видно из списка исследований, посвященных праймингу, похожее поведение активируют схемы вежливости (Bargh, Chen, & Burrows, 1996) и дружбы (Fitzsimons & Bargh, 2003).

И наконец, последняя схема, которая может пригодиться практически в любой ситуации, связана с одной общепринятой социальной нормой. Даю подсказку: эта норма относится к событию, которое случается раз в год. Сдаётся? За сотни лет традиция дарить подарки оказалась тесно связана со схемой «день рождения». Поэтому, активировав эту схему,

¹ Bargh, Chen, & Burrows, 1996

² Fitzsimons & Bargh, 2003

³ Dij ksterhuis & van Knippenberg, 1998

⁴ Holland, Hendriks, & Aarts, 2005

⁵ Goldsmith, Kim Cho, & Dhar, 2012

вы, скорее всего, побудите человека к поведению, которое ассоциируется у него с дарением подарков.

Если бы я хотел сделать вирусный видеоролик, то серьезно повысил бы шансы на успех, используя технику «день рождения», чтобы убедить многочисленных друзей в Facebook поделить-

Mind Reading — Part 1), и вы не поверите, какое огромное число моих друзей на Facebook поделилось ссылкой на этот ролик (потом он стал вирусным и за первую неделю набрал почти миллион просмотров). На успех повлияло и много других факторов, но новое фото в профиле точно не повредило.

КОГДА ЛЮДИ СЛЫШАТ СЛОВА, СВЯЗАННЫЕ С КОНЦЕПТОМ ПОМОЩИ, ОНИ ПРОЯВЛЯЮТ БОЛЬШУЮ ГОТОВНОСТЬ ПОМОЧЬ

ся им. Каким образом? Перед тем как разместить видео и просьбу им поделиться на своей страничке в Facebook, я бы поменял фото в профиле на снимок, где я нарезаю праздничный торт (и не важно, как давно сделана эта фотография). Это стало бы стимулом, который активизирует схему «день рождения», а значит, и мысль о подарках. Благодаря

Учтите, что прайминг часто эффективен даже тогда, когда мы не осознаем его. Когда люди видят фото, на котором я нарезаю торт, им не обязательно думать: «Ой, у Ника день рождения? Надо сделать для него что-нибудь хорошее, например поделиться его видеороликом». Вообще-то, им даже не обязательно сознательно замечать новое фото.

**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**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

январь 2018

Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Павел Макеев

О практике легализации самовольных построек и их сноса

Владимир Токарев

Правительственная комиссия одобрила законопроект о самовольных постройках?

Александр Чакински

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

Максим Толстых

Арест права аренды земельного участка в рамках исполнительного производства

Светлана Казакова

Водные объекты имеют свою специфику

Владислав Варшавский

Использование аккредитива в сделках

Татьяна Торошко

Фонд защиты дольщиков: каковы перспективы его успеха

«Кошки-мышки» бывают и в практике работы агентства с заказчиком

*Затягивание рассмотрения
кандидатов — явный
признак «игры» компании
с агентством или
непонимания, кто именно
им нужен.*



Мария Хлынина

**начальник отдела
по работе с персоналом
ГК «ГУД-ФУД»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП «Неслышащие» кадровые агентства (КА) — это те, кто не смог или не захотел правильно считать профиль искомого кандидата?

— «Неслышащими» кадровые агентства могут быть по-разному. Самый простой и неинтересный вариант связан с элементарной некомпетентностью. Понять это можно по тому, как представители кадрового агентства снимают запрос. Так как они не видят разницы между отрасля-

лее предложить альтернативные решения, поделиться профессиональной экспертизой и оказать реальную поддержку бизнесу. Иногда они могут выйти на интересного кандидата, но это скорее чудо, чем закономерность.

Второй вариант «глухоты» также, в некотором роде, основан на стереотипах. Например, если клиентский портфель агентства сплошь состоит из западных технологичных компаний, с западным же менеджментом и подходом, то понять специфику чисто российских компаний таким агентствам бывает сложно. Они как

«ДЕДЛАЙН», «РЕЗАЛТ-ОРИЕНТЕД» И Т. П. ЗАИМСТВОВАНИЯ ИЗ АНГЛИЙСКОГО ЯЗЫКА — КАК ПРАВИЛО, АБСОЛЮТНАЯ ТАРАБАРЩИНА ДЛЯ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ЧИСТО РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ми или направлениями внутри отраслей, то не задают нужных вопросов, которые позволили бы действительно понять ситуацию и потребности компании-клиента. Такие агентства подходят к поиску и отбору кандидатов стандартно, механически и просто не могут «считать профиль» или тем бо-

будто ослеплены, предполагая, что все организации на рынке работают в известном им формате. Забавно, что описываемое «неслышание» легко распознаётся по разнице используемых слов и терминов. «Дедлайн», «резалт-ориентед» и т. п. заимствования из английского языка — как пра-

вило, абсолютная тарабарщина для представителей чисто российских компаний.

ства, чья корпоративная культура совпадает с культурой компании - клиента. Всё же чаще всего рекру-

ЧАЩЕ ВСЕГО РЕКРУТЕРЫ ПРИ ОТБОРЕ ОРИЕНТИРУЮТСЯ НА СВОИ ЛИЧНЫЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ИЛИ ТЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ, КОТОРЫЕ ОНИ ПРИВЫКЛИ УЧИТЫВАТЬ

Мой совет: при выборе КА интересуйтесь их экспертизой. Если агентство заявляет, что «может всё», — это уже вызывает подозрения. Спросите, на чём они специализируются, какие компании (хотя бы российские или западные, или микс) являются их клиентами. Также обратите внимание на то, какие встречные вопросы задают вам консультанты. На уровне такой беседы зачастую можно отсеять явно неподходящие, «глухие» агентства и найти тех, кто более предрасположен услышать вас.

УП А если КА отлично понимает заказ на поиск, но слабо понимает корпоративную культуру компании, то оно предлагает не тех кандидатов?

— В 90 % случаев — «да». Исключение составляют кадровые агент-

теры при отборе ориентируются на свои личные предпочтения или те предпочтения, которые они привыкли учитывать. Поэтому при совпадении культур кандидаты могут быть более подходящими.

УП Рекрутер КА, как и ваш, ведёт сразу несколько вакансий? А заказчики надеются, что им ищут кандидатов эксклюзивно?

— Довольно наивно полагать, что рекрутер кадрового агентства будет заниматься исключительно одной вакансий (если только это не какой-то невероятный мегапроект). Естественно, что кадровое агентство — это не клуб по интересам и не благотворительный фонд. Это бизнес. Следовательно, руководство заинтересовано в наибольшей производительности

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



своих сотрудников и, исходя из этого, планирует их нагрузку.

С другой стороны, мне, как заказчику, не важно, сколько вакансий ведёт рекрутер. Меня интересует качество услуги, количество и качество предоставляемых кандидатов. Другими сло-

ность. И в принципе, если кандидат не соответствует, то никакая предварительная подготовка и «ценные советы» ему не помогут. Не вижу причин этого опасаться.

Другое дело, если речь идёт о проверке каких-нибудь сугубо профессио-

ЭТИЧЕСКИ ВЕРНО, ЕСЛИ РЕКРУТЕР РАССКАЗЫВАЕТ, НА ЧТО ЛУЧШЕ СДЕЛАТЬ УПОР В ПРЕЗЕНТАЦИИ ИСХОДЯ ИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЗАКАЗЧИКА, ЧТО БОЛЕЕ ЗНАЧИМО ДЛЯ КОМПАНИИ

вами — результат и достаточное количество внимания к моим нуждам как заказчика.

УП Как понять, что КА «обучает» кандидатов тому, как понравиться вам?

— Кадровое агентство всегда «обучает» кандидатов, и это нормально. Этически верно, если рекрутер рассказывает, на что лучше сделать упор в презентации исходя из потребностей заказчика, что более значимо для компании, что, наоборот, может вызвать отторжение. Это не подлог и не обман. По сути, это клиентоориентирован-

нальных знаний, а вы отдали профтестирование на откуп агентству. Дабы избежать подлога, включите узкопрофессиональные вопросы (не включённые в тестирование) в план интервью. Всё сразу станет понятно.

УП Настойчивое продавливание одного из кандидатов КА — как это можно понять, если КА это делает искусно и деликатно?

— «Продавливание кандидата» — это во благо или во вред? Если КА хочет поскорее «впарить» кандидата и получить деньги, то стоит задуматься. А если агентство настаивает на канди-

дате, так как считает его лучшим решением задач компании, то что в этом плохого и почему бы, как минимум, не прислушаться?

ходящих под заявленные требования. А после этого начинает настаивать на выборе одного из кандидатов. Стоит задать вопрос: почему столь низкое

ЕСЛИ КА ЛАСКОВО И ДЕЛИКАТНО ПОКАЗЫВАЕТ ОДНОГО ЕДИНСТВЕННОГО КАНДИДАТА И УБЕДИТЕЛЬНО РАССКАЗЫВАЕТ, ЧТО НИКОГО НА РЫНКЕ БОЛЬШЕ НЕТ, — ЭТО ЧУШЬ

Хотя, честно говоря, для меня этот вопрос вообще не актуален. У меня всегда по вакансии в параллели с КА работают внутренние рекрутеры. Даже если мы не можем сами найти нужного кандидата, то некий срез рынка и кандидатов для сравнения мы точно получаем. Если КА ласково и деликатно показывает одного единственного кандидата и убедительно рассказывает, что никого на рынке больше нет, — это чушь. Может быть, именно такого кан-

совпадение? Может быть, рекрутер в агентстве «по-быстрому» набросал кандидатов и просто не хочет погружаться в вакансию?

УП Как понять, что ваша компания, а не КА, виновата в срыве поиска? Возможно, что КА просто не может услышать вас как заказчика, если вы выдвигаете нереальные требования к кандидату (пойди туда — не знаю куда, и найди то, не знаю

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

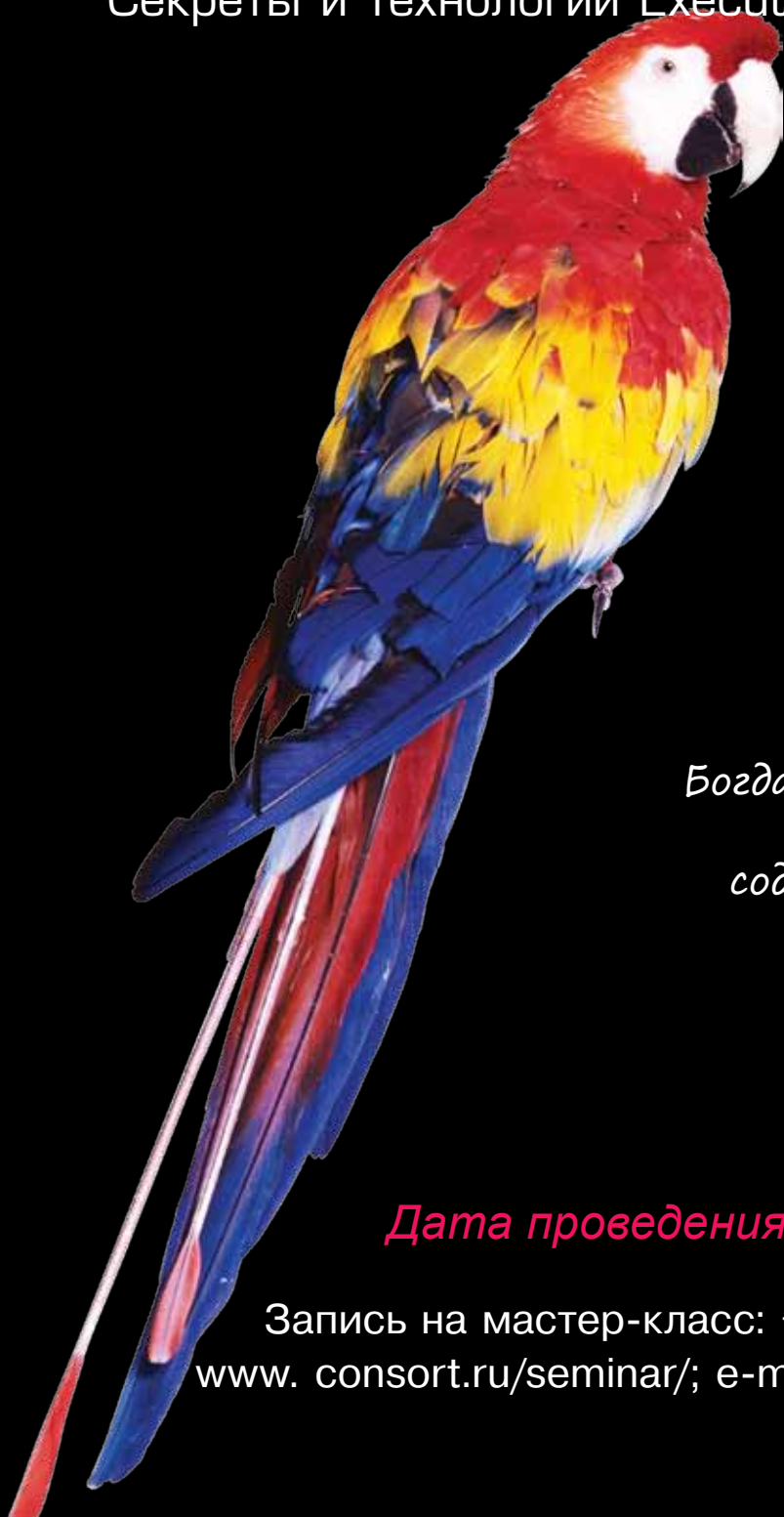
**ДЛЯ ДОСТУПА К ПОЛНОЙ ВЕРСИИ ПРОСИМ ВАС
ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬСЯ КАК ПОДПИСЧИК,
ВЫСЛАВ ЗАЯВКУ НА АДРЕС:
TP@TOP-PERSONAL.RU**

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать не просто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



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

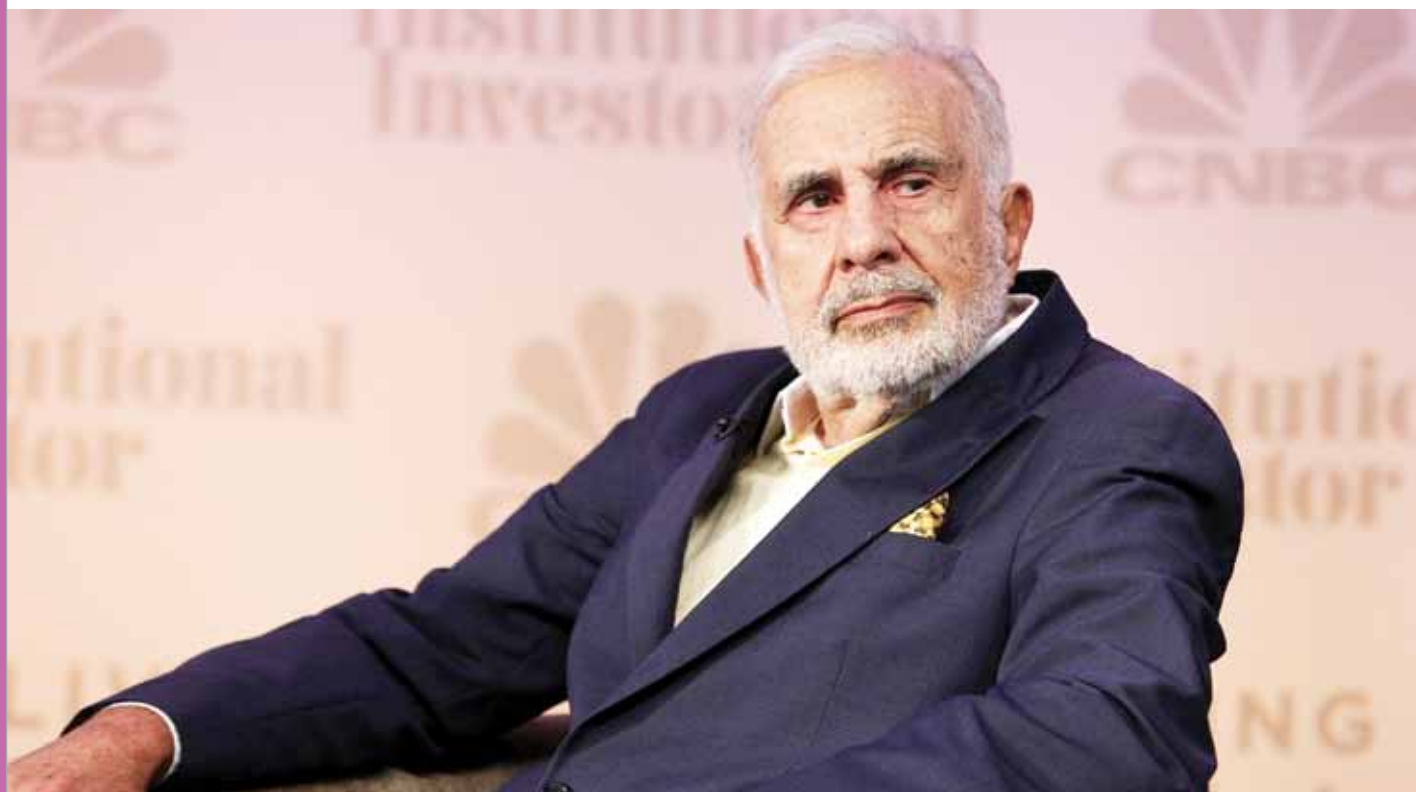
Дата проведения — 2 марта 2018

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

Карл Целиан Айкан — «великий гринмейлер»



Карл Целиан Айкан, американский бизнесмен, финансист, получивший статус «великого рейдера», родился 16 февраля 1936 года в Бруклине (Нью-Йорк) в еврейской семье. Отец Карла мечтал петь на оперной сцене, но стал кантором в синагоге, мать работала учительницей начальных классов в государственной школе. Примером для юного Карла послужил его дядя Эллиот Шнолл, получивший университетское образование и заработавший солидный капитал предпринимательской деятельностью. Первую тысячу долларов, необходимую для оплаты обучения в Принстонском университете, Карлу принесла игра в покер. По окончании учебного заведения он получил степень бакалавра философии. В 1957 году Карл по желанию матери поступил в медицинский колледж при Нью-Йоркском университете, но проучившись два года, оставил учёбу и пошёл на полгода служить в армию.



В 1961 году, имея 4 тысячи долларов, Айкан начинает работать в брокерской фирме своего дяди — Dreyfus and Company. Здесь он занимается арбитражем, слияниями и поглощениями. Затем он набирается опыта в Drexel Burnham Lambert — компании изобретателя «мусорных облигаций» Майкла Роберта Милкена.

В 1968 году, когда собственные сбережения Карла достигли 150 тысяч долларов, он занял у дяди ещё 400 тысяч, чтобы приобрести торговое место на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE) для собственной фирмы Icahn & Company.

Начиная с 1970-х годов Карл Айкан занялся «мусорными облигациями» американских акционерных обществ, используя напор, наглость, стремление к провокациям и даже «жажду убийства». Как он заявлял: «...о нас все знают: если что, мы точно будем стрелять». В 1976 году «под прицелом» Айкана оказалась инвестиционная компания Highland Capital Corporation. Он скупил 25 % её акций и стал бороться за место в Совете директоров. В итоге председателю Совета Вальтеру Шоеру пришлось убеждать руководство выкупить акции компании, заплатив премию. Следующей жертвой стал американский производитель кухонных духовых шкафов Тарпан Со. Карл выкупил контрольный пакет акций по 7,5 долларов за штуку и назначил себя руководителем компа-

нии, после чего принудил Совет директоров продать её шведской Electrolux. Однако стоимость акций при продаже составляла уже 18 долларов.

Принцип его работы выглядит примерно так: Айкан выбирает акционерное общество и приобретает миноритарный пакет его акций, затем увеличивает свою долю в уставном фонде компании и пытается войти в Совет директоров. После этого либо через своего человека, либо используя свои права акционера принуждает компанию выкупить акции по цене существенно превышающей рыночную стоимость. Это вызывает необходимость резкого сокращения расходов компании, увольнения персонала и даже продажи каких-то подразделений или бизнеса в целом. Если компания оказывает сопротивление, то её ждут поглощение, слияние или серьёзные юридические проблемы.

Процедура обратного выкупа акций самим акционерным обществом называется «гринмейл» (greenmail) и отличается от корпоративного рейдерства тем, что компания, которая проводит гринмейл, не стремится к стратегическому контролю над предприятием и его активами, цель гринмейлеров (инвесторов-активистов) — это потоки платежей.

Свою стратегию Айкан оправдывал благими намерениями и заявлял, что действует в интересах акционеров, помогая избавить компанию от неэффе-

тивных управленцев и увеличить её стоимость. По его словам, менеджеры порой забывали, что являются лишь наёмными работниками и должны действовать в интересах акционера.

За время своей профессиональной карьеры 81-летний миллиардер боролся с представителями более чем 30 крупнейших компаний мира, включая такие американские корпорации, как: Apple; Dell; Herbalife; eBay; Motorola, однако с акциями General Motors и Yahoo потерпел фиаско. В случае неудачи Айкан старался продать свои акции самой компании, избавляя её от своего внимания.

Холдинговая инвестиционная структура Карла Айкана — Icahn Enterprises, главный хедж-фонд — Icahn Capital Management. Штаб-квартира расположена в верхней части здания GM Building на Манхэттене. Команда бизнесмена состоит всего из 20 инвестиционных менеджеров и юристов.

Решать деловые вопросы с сотрудниками и партнёрами Карл Айкан предпочитает в ходе неформальных встреч, каждая из которых посвящена двум-тремя ключевым вопросам. Кроме того, он делает много телефонных звонков. По словам Грега Брауна, руководителя Motorola Solutions, Айкан хочет быть понятным и доступным. Главным критерием оценки деловых качеств сотрудника его фирмы является движение. Если

движения нет, возникают серьёзные проблемы с боссом, у которого к тому же сложный характер, поскольку он легко приходит в ярость.

В 2014 году состояние Карла Айкана, по данным СМИ оценивалось в 24,5 млрд долларов. Хотя в семье его считают скупым, миллиардер занимается благотворительностью: оказывает финансовую помощь Принстонскому университету, открыл в Бронксе несколько школ для подростков из неблагополучных семей и отель для бездомных на 65 номеров. Два раза Айкан удостоивался в США титула «Человек года». Он присоединился к программе Уоррена Баффетта и Билла Гейтса «Клятва дарения», каждый участник которой обязуется завещать на благотворительность не менее половины своего состояния.

С конца декабря 2016 года Карл Айкан входит в число советников Президента США Дональда Трампа по вопросам, связанным с регулятивной реформой.

Карл Целиан Айкан включён журналом Forbes в список 100 величайших бизнес-умов современности, опубликованный 23 сентября 2017 года. Его состояние к этому моменту оценивалось СМИ от 16,5 млрд до 20,5 млрд долларов.

Журнал



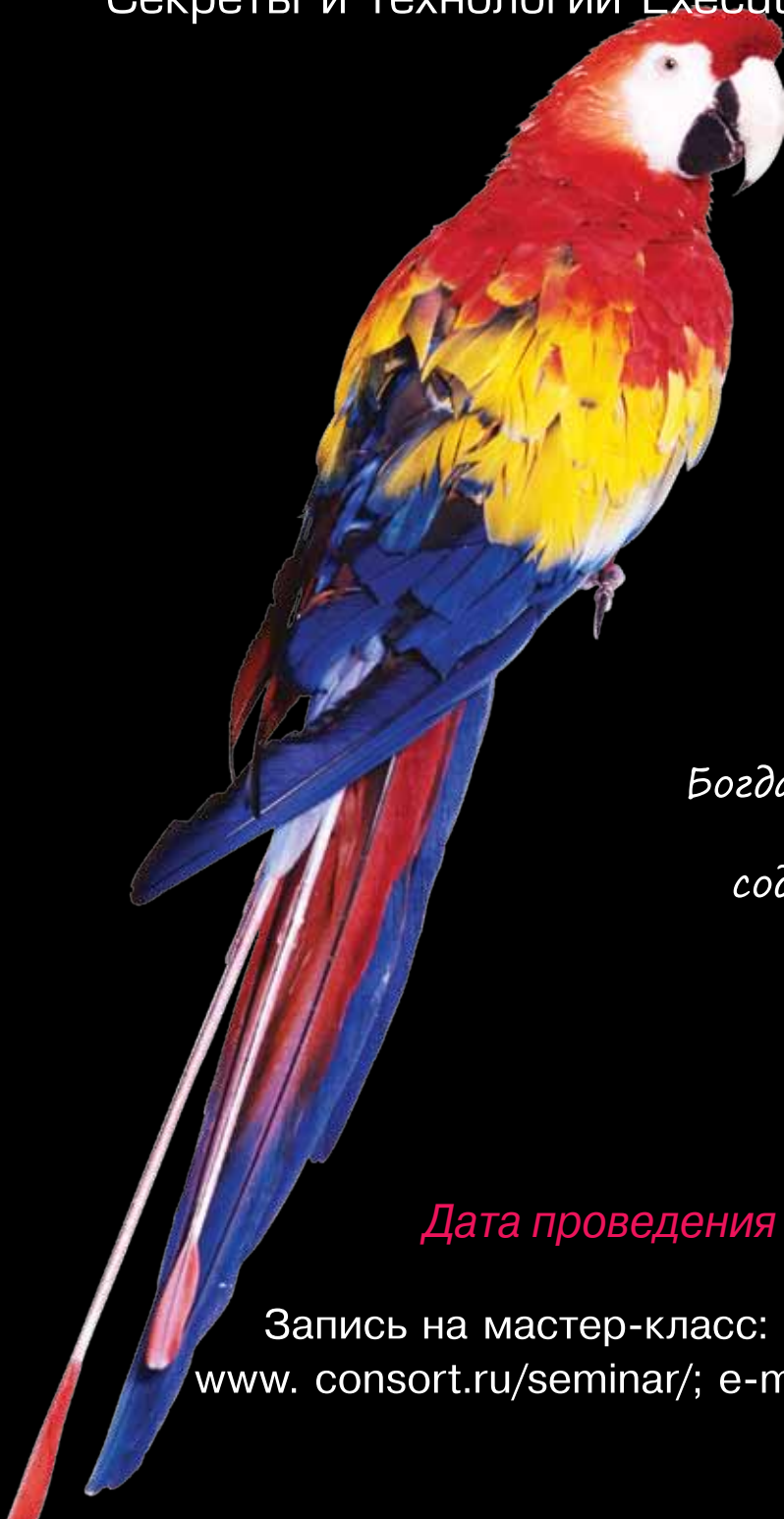
2018 г.

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



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

Дата проведения — 2 марта 2018

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



«Еще в колледже меня захватила идея найти психологические рычаги, которые управляют человеческим поведением, и, хотя большинство людей могут ограничиться одной научной статьей, я прочел сотни — если не тысячи — работ в научных журналах, пытаясь найти доказанные принципы, которые руководят поведением. В ходе поисков я обнаружил несколько психологических факторов, оказывающих невероятно мощное влияние на наше поведение. Они настолько в нас укоренились, что изо дня в день управляют нами, а мы этого даже не осознаем. Еще важнее то, что, узнав эти факторы, вы сможете с их помощью управлять поведением других. Моя книга научит вас этому».
Ник Коленда

Система убеждения: Как влиять на людей с помощью психологии

Ник Коленда

О чем книга

Можно ли эффективно и без нарушения этических норм уговорить другого человека выполнить вашу не самую приятную просьбу? Как убедить оппонента в своей правоте, не используя обман или агрессивные методы давления? Как склонить на свою сторону любых сомневающихся в вашей правоте? Автор книги, исследователь Ник Коленда, предлагает воспользоваться особой методикой убеждения, разработанной им на основе когнитивной психологии и анализа результатов тематических исследований. Каждый теоретический постулат автор подкрепляет примером из жизни. Эту интересную методику из семи последовательных шагов можно использовать где угодно: дома, в общении с друзьями и на работе, в магазине и на отдыхе. Она поможет вам в совершенно разных ситуациях: и заработать хорошую репутацию в глазах начальника, и наконец-то приучить детей есть овощи. Любое общение — это в той или иной мере убеждение, поэтому чем лучше вы научитесь убеждать других, тем большего сможете добиться в жизни.

Кто автор

Ник Коленда — американский психолог, писатель и исследователь.

Почему книга достойна прочтения

- ✓ Вы узнаете, как можно убедить кого угодно в чем угодно.
- ✓ Вам откроются многие секреты человеческого поведения и мышления, а автор познакомит вас с механизмами явного и скрытого воздействия на них.
- ✓ Система убеждения Ника Коленды сделает вас более решительным и уверенным, научит владеть собой в непростых ситуациях и поможет стать по-настоящему успешным человеком.

ЛЕГЕНДАРНЫЙ **ИЦХАК АДИЗЕС**

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

📍 Vegas City Hall



8 (800) 333-67-02

WWW.BBI.CLUB