



Дмитрий Жирнов
«Бридж ту ЭйчАр»



Валерия Дворцева
ВИЗАВИ Консалт



Наталья Карачевцева
BSI-Project



Виктор Жидков
VestaBank



Елена Лондарь
HeadHunter



Дмитрий Трепольский
Pronline.ru



Георгий Захмылов
ABB



Валерий Сидоренко
Digital-агентство
«Интериум»



Борис Щербаков
Dell Technologies в
России

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Опыт сотрудника – свежий взгляд на менеджмент с разворотом 180°.

Дарья Капранова из МТС банка бросает вызов традиционному подходу к hr.

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД



Александр Гончаров

Главный редактор — Александр Гончаров
 PR-директор — Надежда Гончарова
 Креативное агентство и редакция — ИП «И. Пронина»
 Выпускающий редактор — Павел Кочетков
 Секретарь по коммуникациям — Елизавета Титова
 Дизайн и верстка — Наталия Риль

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

стр. 5

Н а рынке нет какого-то одного продукта, который бы закрыл автоматизацию всех процессов HR, и к тому же не был бы тяжелым и супердорогим...

Дарья Капранова,
МТС-БАНК

стр. 19

В седозволенность и панибратство. Несоблюдение такими людьми иерархии при решении вопросов. Ничего кроме бесконечных конфликтов это не дает...



Наталья Карачевцева,
BSI-PROJECT

стр. 27

Ч тобы продолжать поддерживать себя в тонусе, нужны сильные мотивационные механизмы...



Виктор Жидков,
VestaBank

стр. 41

Нужно не забывать, что лидеры есть не только в бизнесе, они есть в разных сферах и отраслях, не только в бизнесе, но и спорте, культуре, искусстве...

ДМИТРИЙ ТРЕПОЛЬСКИЙ,
Pronline.ru



стр. 45

Моя тётя бизнесвумен до сих пор использует факс и не всегда понимает, когда я ей говорю: «Проверь с телефона почту»...

Георгий Захмылов,
ABB



стр. 55

Пассивных лидеров не бывает – это всегда люди с открытой жизненной позицией, правилами и четким пониманием своих целей...

Борис Щербаков,
DELL TECHNOLOGIES В РОССИИ



Содержание

5

ТРАНСФОРМАЦИЯ

Мы настолько заняты опытом клиента, что совершенно забываем про опыт сотрудника
Дарья Капранова, МТС-Банк

14

СКАНДАЛЫ

Бизнес на «блатных» как основной ресурс разваливается как картонный домик если эту карту убрать
Дмитрий Жирнов, «Бридж ту ЭйчАр»

17

СКАНДАЛЫ

О, это реальная проблема!!!
Валерия Дворцова, ВИЗАВИ Консалт

19

КОММЕНТАРИИ

Основной минус – с таких людей трудно потребовать
Наталья Карачевцева, BSI-Project

27

ЛИДЕРСТВО

К хорошему лидеру тянутся и новые сотрудники
Виктор Жидков, VestaBank

33

ЛИДЕРСТВО

Найди свою формулу успеха
Ольга Скоробогатова, Национальный центр производительности

38

КОММЕНТАРИИ

Учитесь лидерству всю жизнь, ведь учиться есть у кого и есть чему
Елена Лондарь, HeadHunter

41

ЛИДЕРСТВО

Все лидеры неподражаемы
Дмитрий Трепольский, Pronline.ru

45

ЛИДЕРСТВО

Моя тетьа пользуется факсом...
Георгий Захмылов, АВВ

51

ЛИДЕРСТВО

Настоящий руководитель – уметь принимать решения, быть честным и последовательным с людьми
Валерий Сидоренко, Digital-агентство «Интериум»

55

КОММЕНТАРИИ

Откровенно восхищаюсь Майклом Деллом, который создал свою компанию, имея 1000 долларов на руках всего в 19 лет
Борис Щербаков, Dell Technologies в России

61

ОБЗОР КНИГИ

Мифы и правда о KPI
Марина Вишнякова

Объединенная редакция

ИД 

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

ТР@TOP-PERSONAL.RU

Ведущие эксперты УП



Тахир Базаров



Михаил Богданов



Татьяна Ведькалова



Дмитрий Жирнов



Татьяна Кожевникова



Дарья Крячкова



Виктория Петрова



Сергей Пронин

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 03.09.2019 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 ООО «Белый ветер»
г. Москва, ул. Щипок, 28

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 >

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

Мы настолько заняты опытом клиента, что совершенно забываем про опыт сотрудника

Существуют компании (их мало), которые смотрят глубже. Для них существует разделение опыта клиента и опыта сотрудника. В текущем году я стала много размышлять на эту тему и читать о том, что в продвинутых организациях, которые работают эффективно, управление опытом сотрудников приравнено по важности к управлению опытом клиентов

Дарья Капранова

МТС-Банк

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Дарья, хотелось бы сразу задать Вам наиболее актуальный вопрос, касающийся трансформации в HR. Все о ней говорят, но все понимают по-разному. Эксперты отмечают, что многие крупные компании только заявляют о трансформации HR, но не делают этого. Что Вы понимаете под трансформацией в HR и насколько это «горячая» тема? Что МТС банк предпринимает в этом направлении?

Дарья как HR-директор МТС-Банка я буду говорить об этой компании. В нынешнем году у меня полностью созрело понимание трансформации, которая лежит на плечах в том числе HR.

Для бизнеса привычно определение трансформации как неких внешних изменений, то есть, это трансформации продукта, подхода к созданию продукта через клиентский опыт. Благодаря развитию цифровых технологий компании начинают больше смотреть на клиента, анализировать его опыт, чтобы сделать продукт максимально удобным, подходящим. Трансформация закономерно стала синонимом автоматизации.

В компаниях создаются центры клиентского опыта, но много ли компаний, в которых есть центры управления опытом сотрудника? Так, мы все время задумываемся о том, где поставить нужную кнопку, чтобы клиенту было удобно и чтобы он мог быстро необходимый продукт купить. Но

Жирно и крупнее в тексте и растянуто почти никогда не задумываемся о сотруднике, который с первого рабочего дня не получает доступа ко всем системам, не может быстро и качественно выполнять свои функции и фактически простаивает. Я убеждена, что невозможно по-настоящему трансформировать цифровой бизнес, если всерьез не задуматься об изменении внутренних бизнес-процессов. В настоящее время МТС-Банк приглашает очень много «небанковских» людей, но все они сотрудники продвинутых компаний и высококлассные специалисты. Для новых сотрудников у нас существует период адаптации. Для этого привлекаются наставники из других подразделений. В их задачи в числе прочего входит задавать новым работникам вопросы, например: «А как Вам здесь? Что удобно? Что неудобно?» И та обратная связь, которую мы получаем в больших количествах, показывает неэффективность существующих процессов, мешающих работе. Трансформация HR – это часть

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

общего преобразования компании. Существует отдельная статья расходов, в которую входят процедуры по инициированию вакансий, по их заполнению, различные переводы сотрудников, пересмотры заработных плат, продвижения по карьерной лестнице. Наша основная задача определить, насколько эти процессы эффективны. Насколько честно мы можем себе сказать, что опыт сотрудников и кандидатов на ва-

ника. Для этого мы привлекли дизайнеров, которые могут наглядно продемонстрировать сильные и слабые стороны нашей структуры. Так, они берут все картинки, складывают поэтапно и говорят: «Здесь неудобно, здесь идет провал во времени». На основании этой информации и полученной обратной связи от сотрудников, мы будем внедрять изменения.

МНОГО ЛИ КОМПАНИЙ, В КОТОРЫХ ЕСТЬ ЦЕНТРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОПЫТОМ СОТРУДНИКА?

кансии (по аналогии с клиентским опытом) составляет 10 из 10.

Созданием положительного опыта сотрудников мы как раз и занимаемся в настоящий момент. Действенность трансформации внутренних вспомогательных подразделений вроде бы и не видна на первый взгляд, но именно она обеспечивает скорость работы компании. Либо она будет классно, эффективно работать, либо будет создавать простои, препоны из неэффективных процедур, увеличивать время принятия решений.

На ближайший год мы поставили перед собой две основные цели.

Во-первых, решить вопрос с внутренним клиентским опытом сотруд-

Во-вторых, мы будем пытаться внедрить автоматизацию в HR-процессы. Казалось бы, зачем она нужна? Автоматизация ради автоматизации? Но здесь, если подойти с умом, открываются огромные перспективы. К примеру, можно честно нарисовать текущий портрет HR, рассчитать временные потери, увидеть бумажные «провода». К тому же это позволяет нарисовать идеальный процесс, каким он должен быть. Не таким, каким HR хочет его видеть, чтобы ему было удобнее работать, а действительно удобным для сотрудников, для каждого из 3000 человек. Я бы хотела привести мысль Стива Джобса о том, что человек при разработке какого-либо процесса первоначально создает его очень тяжелым и не всегда эффективным. И дальше требуется много времени и умственных

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

усилий, чтобы, как шелуху с лука, все ненужные вещи убрать и получить идеальный и простой процесс.

Как мне кажется, сейчас задача цифрового HR- заниматься автоматизацией текущего процесса. Понять, как его можно упростить и сделать удобным для клиента. Когда собирают клиентский опыт, то задают клиентам вопросы о том, каким должен быть продукт. В дальнейшем полученные ответы анализируют. То же самое мы хотим сделать и внутри HR, потому что наверняка

ней мере я таких продуктов не знаю. Те инструменты, которые существуют, кроме высокой стоимости, отличаются также слишком продолжительным внедрением и необходимостью серьезной адаптации. Поэтому закономерно возникает вопрос в целесообразности использования таких продуктов.

Мы пошли другим путем: мы берем отдельные продукты, наиболее простые во внедрении (сроком не более трех месяцев). Это позволяет максимально быстро применить их и раз-

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЗАКОНОМЕРНО СТАЛА СИНОНИМОМ АВТОМАТИЗАЦИИ

имеем какие-то сложные процессы, от которых страдают сотрудники. В том случае мы просто не сможем продвигать цифровую трансформацию. Мы должны быть максимально клиентоориентированными, быстрыми, эффективными, но при этом, конечно, нам нужно более эффективно распоряжаться бюджетом и другими ресурсами. Все должно быть сбалансировано. И для меня цифровая трансформация HR именно в этом и заключается.

К сожалению, в настоящее время на рынке нет какого-то одного продукта, который бы закрыл автоматизацию всех процессов HR, и к тому же не был бы тяжелым и супердорогим. По край-

вернуть, создать внутри своеобразную «экосистему». Наш внутренний портал является центром, через который, как через единое окно, можно переходить к другим продуктам и использовать их. Это так называемое «бесшовное» попадание, когда не нужно вводить логин и пароль. Продукты могут быть как собственной разработки, так и сторонние. Таким образом, есть наш корпоративный портал, который мы развернули достаточно быстро, потому что это было коробочное решение, и внутри него есть множество мобильных приложений. Все приложения мы стараемся объединить, чтобы было ощущение единого продукта, качественного по всем направлениям.



УТ Дарья, спасибо, очень интересно. У меня возник вопрос, который был очень актуален в недалеком прошлом, в целом про IT-продукты и, в частности, бухгалтерские, торговые, учетные. Наступил момент, когда они стали конфликтовать друг с другом, потому что были сделаны на разных платформах, в разное время, под разных людей... Не произойдет ли то же самое у вас в будущем?

— Сейчас с этим стало чуть проще, потому что есть некий IP. Есть опреде-

коммуникации, мы рискуем гораздо больше, в том случае, если какая-то его часть перестанет быть эффективной. Каждая часть завязана на весь продукт – вот, в чем заключается риск, а не в конфликте внутри системы. У нас его нет и, наверно, быть не может, поскольку нужные данные просто передаются по IP передаются внутри этой системы. Проблему конфликта, если честно, мне даже сложно себе представить.

ТРАНСФОРМАЦИЯ HR – ЭТО ЧАСТЬ ОБЩЕГО ПРЕОБРАЗОВАНИЯ КОМПАНИИ

ленный продукт, который выбирают. И есть единое хранилище данных, единая система, которая передает определенную информацию в другую систему, решающую задачу, к примеру, обучения. То есть, для того чтобы создать учебный портал, нам нужно в эту систему ввести данные о сотрудниках, о штатной структуре. Далее система может самостоятельно рекомендовать, какое обучение каким сотрудникам нужно пройти.

Здесь мы, наоборот, мне кажется, имеем меньше рисков. При использовании какого-то большого продукта, который автоматизирует и подбор, и обучение, и систему KPI, и внутренние

УТ Недавно мы проводили интервью в банке «Открытие». Несомненно, порадовал тот факт, что у них новые HR по Москве и регионам. Тот сотрудник, что по регионам, пришла из «Альфа-банка», а по Москве – из «ВТБ». Они только вышли на работу, но тут же вписались в рабочий режим, поскольку их рабочее место было полностью автоматизировано: оборудование, пароли, почты – это все было готово. Но возник вопрос о состыковке, ведь у прежнего банка «Открытие» и «Бинбанка» были свои системы HR, а у «ВТБ» взявшего «Открытие» на санацию свои. Вы не заглядываете в будущее? Скажем, если Вы будете поглощать какие-



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

то банки или трансформироваться, как Сбербанк, то можно ли что-то сделать уже сейчас, чтобы этот процесс проходил легче?

— Это было бы необходимо, если бы у нас были определены какие-то продукты без права выбора. К примеру, на


компания небольшая, то можно не делать корпоративный портал, а просто создать внутренний канал в Telegram. И все сотрудники будут в курсе новостей.

СОЗДАНИЕМ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ОПЫТА СОТРУДНИКОВ МЫ КАК РАЗ И ЗАНИМАЕМСЯ В НАСТОЯЩИЙ МОМЕНТ

уровне государства решается, что все кадровые системы работают через 1С.

В процессе интеграции все компании всегда делают выбор. Вот мы в настоящее время работаем на 1С, и он нас полностью устраивает. Численность наших сотрудников не превышает 3000 человек, и производительность этой системы нас полностью удовлетворяет. Да, мы с МТС используем разные кадровые системы, но перед нами и не стояло задачи интегрировать их. Мы ограничились интеграцией только телефонных справочников.

Вообще я считаю, что предусмотреть и предотвратить такие риски полностью невозможно. Это связано с тем, что все бизнесы находятся в разном состоянии зрелости. Для какого-то бизнеса нужна большая продвинутая система, часто даже из-за количества пользователей. А другой нет. *Если*


 Вы наверняка слышали о таком направлении, как «коучинговый стиль управления». Мы не так давно делали об этом серию интервью и приглашали в качестве эксперта Викторию Петрову, которая долгое время была вице президентом и HR-директором «Русала». Она рассказала, что еще 20 лет назад помогала реализовать коучинговый стиль управления в одной компании и он придился. То есть можно сделать вывод, что он успешно работает. О банках же ничего подобного пока не известно. Как Вы считаете, коучинговый стиль управления и высокая степень ответственности в банках – это возможно?

— Как раз та самая цифровая трансформация во многом подталкивает к этому. О чем она, цифровая трансформация? О быстром создании продукта, о том, что есть человек, который отвечает полностью за продукт, за его PNL.

И у него есть своя команда. Чем более она автономна, чем больше на нем лежит ответственности за принятие решения. То есть он сам имеет право вносить изменения, не согласовывать каждый этап с кем-то.

Мы говорим о том, что ты создаешь продукт и ты за него ответственен. Самое главное – это результат: PNL и число активных клиентов. Поэтому сейчас и мы, и наши лидеры учатся ответственно делегировать. Мы должны на процедурном и системном уровне создать такие процессы, при которых работник отвечал бы за те ресурсы, ко-

больше и больше. В противном случае скорость принятия решений будет никакой.

 Хорошо. И хотелось бы услышать ваше мнение о решении Артем Агабекова (его компания примечательна тем, что (занимает 30% рынка качественных пластиковых окон, тогда как другие компании занимают доли процента.) Артем давал УП интервью (и проводил Деловой клуб УП) и сообщил, что полностью ликвидировал отдел HR.

ЧЕЛОВЕК ПРИ РАЗРАБОТКЕ КАКОГО-ЛИБО ПРОЦЕССА ПЕРВОНАЧАЛЬНО СОЗДАЕТ ЕГО ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛЫМ И НЕ ВСЕГДА ЭФФЕКТИВНЫМ

торые он получил. И, с другой стороны, чтобы он полностью этими ресурсами управлял. Иначе это не создание продукта, это большое количество коллегальных органов, долгое принятие решений. А потом, когда решение все-таки принято, оказывается, что кто-то уже давно на этом продукте заработал. Поэтому выхода нет: мы все идем к такой системе управления. Здесь, в первую очередь, важно изменение собственных ментальных установок насчет того, что делегировать полномочия точно придется и делать это нужно все

— Я думаю, что это, своего рода, высшая, финальная ступень эволюции. HR – это такой стратегический партнер. Что он делает? Он отбирает правильных бизнес-лидеров, направляет их, приносит пользу бизнесу. Или же может взять неправильного человека и нанести большой ущерб.

Здесь первоначально надо правильно понимать и ставить задачу: при найме HR-директора или главного бухгалтера говорить, что он должен таким образом выстроить свои функции,

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

чтобы самоликвидироваться, например, через 3 года. Для этого необходимо максимально автоматизировать процессы и подготовить начальников отделов и бизнес-лидеров к исполнению роли HR. Для этого они должны заниматься в том числе развитием своих людей. Это непросто. К тому же большое значение имеет известность и популярность в профессиональных


своем профессиональном сообществе. Мне стало интересно, а что если сделать так, что я буду не нужна. Нет, я не потеряю работу, потому что компаний много. Но представьте, ты приходишь в любую компанию и говоришь: «Да, я стою очень дорого, но, взяв меня сейчас, через три года вы нереально сэкономите на вашей HR-службе».

НА РЫНКЕ НЕТ КАКОГО-ТО ОДНОГО ПРОДУКТА, КОТОРЫЙ БЫ ЗАКРЫЛ АВТОМАТИЗАЦИЮ ВСЕХ ПРОЦЕССОВ HR, И К ТОМУ ЖЕ НЕ БЫЛ БЫ ТЯЖЕЛЫМ И СУПЕРДОРОГИМ

сообществах. Такой человек с легкостью может написать в Facebook: «Мне нужен новый аналитик», – и к нему выстроится очередь. При этом, конечно, важно умение правильно оценить людей.

Часть функций руководителей мы берем на себя, и пытаемся выстроить какие-то системы, которым и они подчиняются. Так, мы говорим: «Хотя бы раз в год пообщайтесь со своими сотрудниками, дайте им обратную связь». Мы организуем набор сотрудников, потому что руководитель сам не может, у него нет такого числа контактов для быстрого поиска нужного человека в

Честно говоря, я не знаю ни одной HR-функции, которую нельзя полностью автоматизировать и убрать людей вообще. Если говорить о кадровом делопроизводстве, то сейчас есть роботы, которые распознают документы. Стоит только этим заняться, стоит только поставить такую цель. К примеру, «у нас не должно быть специалиста по кадровому делопроизводству» или «у нас не должно быть специалистов, которые создают контент, а создавать его должны внутренние лидеры для обучающихся». Я считаю, что это круто. И поздравляю компанию Агабекова Артема.

 **Вот последний вопрос: я помню, что мы делали с МТС-Банком интервью о идеал-команде. Как у Вас этот проект развивается?**

— Развивается. Сейчас есть яркие примеры, когда команда очень сильно, слаженно и эффективно работает. Есть

Я НЕ ЗНАЮ НИ ОДНОЙ HR-ФУНКЦИИ, КОТОРУЮ НЕЛЬЗЯ ПОЛНОСТЬЮ АВТОМАТИЗИРОВАТЬ И УБРАТЬ ЛЮДЕЙ ВООБЩЕ

и сложности, с которыми мы сталкиваемся. Иногда, когда ты переводишь людей IT-команды из одной системы в другую, то потом бывает тяжело собрать все в первоначальный вариант. Кроме того, IT-специалисты в одной команде могут что-то изменить или даже сломать в системе другой команды. Можно сказать, что мы сейчас находимся в стадии построения правильных процессов.

Как мне кажется, не надо идти по пути какого-то идеального, книжного выстраивания работы команд. Построение банковских продуктов и банков-


ских систем отличается от того, как создает свои продукты, например, Яндекс. Поэтому надо, чтобы это было эффективно, без ненужного прожигания ресурса. Нельзя закрывать глаза на ошибки и сложности, которые есть; нужно быть гибким и иногда отступить от тех решений, которые были приня-

ты. Так, при построении идеал-команды мы решили, что всех надо раздать в команды. *Сейчас мы думаем о том, что есть какие-то функции, которые, может быть, стоит вновь консолидировать в одном месте.*

***Дарья Капранова,
HR-директор МТС-Банк**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДАРЬЕ КАПРАНОВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**

**Бизнес на "блатных"
как основной ресурс
разваливается как
карточный домик если эту
карту убрать**



Дмитрий Жирнов

«Бридж ту ЭйчАр»

www.bridge2hr.ru

Каковы минусы нахождения «блатных» в структурах таких фирм?

— Так как вся деятельность компании завязана на конкретных людях, то они становятся центральным её механизмом. И топу или собственнику фирмы приходится думать не о том, как сделать свой продукт лучше, как его эффективнее реализовать на рынке, как стать самым привлекательным работодателем, а думать как удержаться около людей, которые при власти, как сделать так чтобы конкуренты их не перекупили, нужно маневрировать между личными мотивами «блатных» и интересами компании Т.е. заниматься не бизнесом, а политическими играми. Поэтому их бизнес похож на карточный домик, разрушающийся, если убрать одну карту.

А можно ли и как без последствий уволить «блатного»?

— Все зависит от договоренностей и условий, на которых он приходил в компанию. Если он приходил на позицию человека, который решает вопросы, то после увольнения, в лучшем случае, он перестанет решать вопросы фирмы, в худшем случае он начнет решать вопросы не в пользу фирмы. Поэтому в любом случае последствия будут негативными.

Правда ли и почему крупные компании чаще охотно берут к себе «блатных» и кто это обычно?



Когда ТОП-менеджер строит бизнес через свои связи с центром принятия решений или распределения ресурсов, то он строит не бизнес, а скорее кэш-машину для себя. Бизнес строится на рыночных условиях, на ценностях, которые компания дает обществу, и общество готово за эти ценности добровольно платить и платить столько, что образуется запланированная прибыль. Только в этом случае ТОП может считать себя успешным руководителем и предпринимателем. Если компания живет за счет административного ресурса, то это говорит о том, что в данном месте (регионе, стране) рыночные механизмы работают плохо. Похожая ситуация была в России в конце прошлого века, когда некоторые иностранные компании при входе в Российский рынок использовали свою тактику для рынков развивающихся стран, где многое решает клановость и им приходилось привлекать административный ресурс и заручаться поддержкой местных элит.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Как лучше закрыться от предложений сильных мира сего взять к себе их «чадо»?

— Топу нужно определиться: или он строит бизнес, или пытается выкачивать деньги из административного ресурса. Если он строит бизнес, то все предложения нужно рассматривать с точки зрения полезности бизнесу. Человеку, который рекомендует своё «чадо» к трудоустройству, нужно сообщить, что «чадо» будет проходить отбор наравне с другими кандидатами в соответствии с процедурами и требованиями компании, и если в результате независимого отбора «чадо» продемонстрирует лучшие знания и навыки, то он будет принят на работу.

Почему новость о наказании Дойче банка стала хитом в Сети?


— По моим наблюдениям, хитами в сети становится информация, которая или вызывает яркие эмоции, или

является насущной проблемой большинства пользователей сети, ну... или есть политический заказ. Я не вижу в этой новости первых двух признаков «хитовости», поэтому склоняюсь к последней версии, потому что очень скромный (не сенсационный) штраф наложили на банк – всего 16 миллионов долларов. При этом за аналогичное поведение одного из мобильных операторов оштрафовали на сумму в десять раз большую, а другого на сумму, близкую к миллиарду долларов. И хитом эта информация не стала.


***Дмитрий Жирнов**, руководитель Кадрового агентства **Bridge2HR**
www.bridge2hr.ru

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ЖИРНОВУ —
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



О, это реальная проблема!!!

Я получаю ежедневно такие «ласковые» предложения

УТ Правда ли и почему крупные компании чаще охотно берут к себе «блатных» и кто это обычно?



Что мы считаем «блатными»? Знакомых или неподходящих? В крупных компаниях есть верные и «смотрящие» – и вот на эту роль часто берут проверено лояльных, а есть те, кто отвечает за бизнес-функцию, и вот тут выбор по совсем иным параметрам. Кстати, не всегда кандидат, предложенный руководством, не годится на конкретную должность. Но всегда в этом надо убедиться, желательно в конкурсной борьбе.

УТ Каковы минусы нахождения «блатных» в структурах таких фирм?

— Вопрос в их «боеспособности». Если толковы и может быть эффекти-



Валерия Дворцевая

ВИЗАВИ Консалт

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



вен – какая разница, из какого канала пришел? А вот если слабый, то с ним не будут работать сильные подчиненные, «провалится» функция, компания не выполнит поставленные задачи. Более того, атмосфера доверия будет разрушаться, эффективность начнет падать в целом.

УП Какие должности чаще всего занимают “блатные” и чем рискуют компании при этом?

— Да любые должности! Главное, чтобы можно было заместителя поставить, который реально работать может. Скорее могу назвать, где практически не встречала таких. Обычно непопулярны те позиции, где либо сложно дать результат, либо надо его защищать лично. Это ИТ подразделение, дизайн, логистика, продажи, новые технологии.

УП А можно ли и как без последствий уволить “блатного”?

— Вопрос в том, чье влияние сильнее. Того, кто увольняет или того, кто привел.

УП Как лучше закрыться от предложений сильных мира сего взять к себе их “чадо”?

— О, это реально проблема. Я получаю ежедневно такие «ласковые» предложения. И, главное, в описании – все предложенные кандидатуры прекрасны и удивительны. Тут приходится быть изобретательным... Лучший рецепт – придумать кого-то более могущественного, кто уже занял эту возможность.

УП Почему новость о наказании Дойче банка стала хитом в Сети?

— Потому что людям нравится, когда кто-то хуже их... Потому что надо находить недостатки в сильных... Потому что многие хотели бы так сделать, но, к счастью, немногие делают...

***Валерия Дворцевая,**
Управляющий партнер
ВИЗАВИ Консалт

Эксклюзивно для



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВАЛЕРИИ ДВОРЦЕВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Основной минус – с таких людей трудно потребовать



*Наталья
Карачевцева*

BSI-Project

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Правда ли и почему крупные компании чаще охотно берут к себе «блатных» и кто это обычно?



К сожалению, это правда. В крупной компании проще затеряться некомпетентным работникам и родственным или дружеским связям. В маленьких все на виду и роль каждого в успехе или поражении ясна. Я не согласна, что «блатной» – это всегда

закрываются вакансии или закрываются некачественно). Руководителю приходится работать, при утверждении кандидатов, с изначально слабым пулом соискателей. Им просто надоела эта процедура и они принимают решение взять человека в которого верят или надеются, что он его не подведет. Это позитивный взгляд на этот вопрос.

Негативный состоит в том, что сотрудники, давно работающие в компании, всеми правдами и неправдами «протаскивают» в компанию своих людей. Причины разные, они могут, таким образом, само утверждаться

Я НЕ СОГЛАСНА, ЧТО «БЛАТНОЙ» – ЭТО ВСЕГДА ПЛОХО

плохо. Я знаю массу примеров, когда руководители компаний приводили коллег с предыдущих мест работы, друзей, с которыми прошли огонь и воду, родственников и были очень довольны их работой. А «блатным» такой сотрудник считался только потому, что обошел первичные ступени отбора кандидатов в компанию. Это раздражает тех, кто уже работает и знает, как нелегко в компанию попасть. Важно разобраться, что побуждает руководителей брать «блатных»? Некачественная работа HR службы в области подбора персонала (долго не

в кругу друзей, родственников, мол: «Видите? Я все могу». Считаю, что эти люди теперь их должники и обязаны им до конца своих дней. Ужасный принцип построения отношений. Продажный. Это могут быть и люди с высоким чувством долга перед родственниками и друзьями, желая помочь всем и каждому. Вот и тянут, не понимая, что тянут петлю на их и своей шее.

Это может быть компания с определенным менталитетом (например, в Татарстане принято работать с пле-

мянниками, братьями и людьми своего круга) если у собственника бизнеса подрос племянник, то он должен работать с дядей, даже если для этого придется уволить работника, взятого ранее с рынка труда. Так принято.

Кто это обычно? Это могут быть абсолютно разные по уровню профессионализма и квалификации люди, должности. Пристроить дядю пенсионера на спокойную работу в службу охраны склада или обслуживания офиса, тетю бухгалтера в бухгалтерию (в крупных компаниях обычно штат бухгалтеров большой (не заметят)) –

СОТРУДНИКИ, ДАВНО РАБОТАЮЩИЕ В КОМПАНИИ, ВСЕМИ ПРАВДАМИ И НЕПРАВДАМИ «ПРОТАСКИВАЮТ» В КОМПАНИЮ СВОИХ ЛЮДЕЙ

это пол беды. Беда, когда такие люди садятся в кресло руководителя и работают в качестве свадебных генералов. А «пашут» за них (других слов не подберу, так как приходится работать и за себя, и за горе начальника) – сотрудники.

 **Каковы минусы нахождения «блатных» в структурах таких фирм?**

— Я уже попробовала затронуть тему, о том, что в этом есть не только

минусы, но и плюсы. Поговорим о минусах, так как это, прежде всего, вред компании и разложение коллектива.

- Основной минус – с таких людей трудно потребовать. Не каждый руководитель пойдет на конфликт с Директором, понимая, что перед ним «его блатной» сотрудник. Вот и приходится выворачиваться наизнанку, чтобы и дело не пострадало и отношения сохранились. Это путь в никуда. Утопия. Прежде всего страдает бизнес.

- Не каждый Руководитель готов потребовать и беспристрастно оцени-

вать результат работников отдела или дирекции, при условии, что он привел туда своего друга, сына/дочь, наказать его, депремировать как всех и т.д. А иначе как? Иначе это двойные стандарты, иначе это разложение коллектива и возможный отток профессиональных кадров на почве несправедливого отношения.


- Я на своем Бизнес завтраке об эффективности персонала говорю о факторах раздражения. Так вот этот работник может стать колоссальным

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

фактором раздражения в коллективе. Вы даже не поймете, почему ваш авторитет станет таять на глазах, пропадет у коллектива желание сделать то, что вы просите в срок и даже раньше, пропадет азарт и драйв, вы станете получать больше пререканий при постановке вами задач и т.д. В общем снижение эффективности в работе отдела или Дирекции вам обеспечено.

- Снижение качества выполняемых задач, выпускаемой продукции, оказанной услуги. Если «блатной» спе-

тели создают из подобных «неквалифицированных «блатных», «священных коров» целые отделы, которые пользы не приносят, но хоть не мешают. Так и отношения с Генеральным директором (собственником бизнеса) сохранены и процессы не страдают. Такое могут себе позволить только крупные компании т.к. это дорогое удовольствие.

 **Какие должности чаще всего занимают «блатные» и чем рискуют компании при этом?**

ЭТИ ЛЮДИ ТЕПЕРЬ ИХ ДОЛЖНИКИ И ОБЯЗАНЫ ИМ ДО КОНЦА СВОИХ ДНЕЙ

циалист низкой квалификации, то перечисленные выше проблемы гарантированы. И как признать потом, что это по твоей вине идет брак? Ты же привел этого работника! Тут начинается пьеса другого акта, Руководитель начинает выгораживать «блатного», себя, замалчивать проблемы, – это КАТАСТРОФА.

- Вседозволенность и панибратство. Несоблюдение такими людьми иерархии при решении вопросов. Ничего кроме бесконечных конфликтов это не дает.

- Знаю практику некоторых компаний, когда дипломатичные руководи-


— Я уже частично ответила на этот вопрос ранее, но могу повториться. ЛЮБЫЕ! Тут играют роль только возможности и полномочия тех, кто приводит таковых. Самое безобидное (на мой взгляд, с меньшими рисками) это должности, связанные с неквалифицированным трудом: дворник, уборщица, гардеробщик, грузчик и т.д.. Это может быть узкоспециализированный труд: бухгалтер, механик, инженер, менеджер отдела по работе с клиентами, кладовщик и т.д. Если позитивное развитие сценария и руководитель приводит коллегу с предыдущего места работы, профессионала высоко класса на проектную деятельность или на вакантную руководящую должность



ВСЕДОЗВОЛЕННОСТЬ И ПАНИБРАТСТВО. НЕСОБЛЮДЕНИЕ ТАКИМИ ЛЮДЬМИ ИЕРАРХИИ ПРИ РЕШЕНИИ ВОПРОСОВ. НИЧЕГО КРОМЕ БЕСКОНЕЧНЫХ КОНФЛИКТОВ ЭТО НЕ ДАЕТ

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


– это круто. Директор спокоен, что его не подведут, он знает возможности и компетенции этого сотрудника и спокоен за качество выполняемых показателей и результат всего проекта. Ну что в этом плохого? Просто таких примеров не много. Поэтому, как это часто бывает, большинство формирует стереотипы. Свадебных генералов или, извините, недалеких руководителей с большим самолюбием достаточно. Печально, что HR специалисты не всегда пытаются влиять на эту ситуацию в компании. Где-то их устраивает это, а где-то им и не дают это делать. Это факт.

 **А можно ли и как без последствий уволить “блатного”?**

— Можно все, что разрешается законом и дает полномочия твоя должность. Вопрос, а что потом? Самое безобидное, если тот, кто привел этого человека устал его покрывать, защищать и сам получать за него «по шапке». Тут надо ловить момент и грамотно поговорить с этим человеком. Если это Директор, то нужны цифры. Я еще не встречала Генеральных директоров или собственников, которые бы не обращали внимание на цифры. Надо показать снижение производительности труда, количество увольнений по вине «блатного», количество простоя производственной линии, количество несчастных случаев и в

конце концов количество его отсутствия на рабочем месте и опозданий. А дальше диалог и ваше ораторское искусство. Дерзайте. Или вы или вас! Плохо подготовитесь, думаю вы следующий кандидат на увольнение, хорошо – вам будут благодарны многие в компании и ваш авторитет подрастет. Главное дать собственнику или Генеральному директору возможность сохранить лицо.

Обидно, когда вас не слушают и не слышат, всем приходится терпеть и отрабатывать личную компетенцию по стрессоустойчивости, гибкости, дипломатии, и креатива как избежать рисков, связанных с управлением «священных коров».

 **Как лучше закрыться от предложений сильных мира сего взять к себе их “чадо”?**

— У меня были подобные ситуации. Тут три варианта:

Или вы включает весь свой управленческий словарный запас, обаяние и умение влиять на собеседника убеждая, что лучше быть успешным в другой компании, чем неуспешным у нас, демонстрация слабых сторон «чада» может повлиять на репутацию и авторитет Сильного мира сего», вызовет ненужные пересуды и смешки. Пусть «чадо» наберется опыта на стороне и

придет к нам матерым специалистом. Ваша компания от него никуда не денется. Зачем спешить?

Или - вы находите «чаду» место с минимальным вредом для процессов

Или - вы прикрепляете его к опытному и авторитетному наставнику (доплачиваете ему за терпение и обучение, «за вредность») и выдыхаете, понимая, что за ним есть контроль

Почему новость о наказании Дойче банка стала хитом в Сети?

— Я не знаю подобных хитов, думаю, что любая история с подмоченной репутацией компании, особенно если это банк (в основе должно лежать доверие честности, порядочности и профессионализму) это ЧП.

Справка о спикере:


Наталья Карачевцева - Генеральный директор консалтинговой компании BSI-project специалист в области управленческого консалтинга, бизнес консультант, практик тренер, специалист в области управления изменениями. Опыт организационного управления бизнеса более 13 лет, опыт управления персоналом более 10 лет.

Понимая, что в банке твориться подобное, люди теряют ту основу, о которой я сказала. Зачем я понесу деньги в банк, где чей-то некомпетентный племянник неправильно ими распорядиться, приведет банк к банкротству. Где я буду искать свои деньги? Вот, тот набор мыслей простого клиента любого банка. Поэтому это скандал. Поэтому это ХИТ.


***Наталья Карачевцева,**
генеральный директор
консалтинговой компании
BSI-Project

<http://bsi-projectspsb.com/about/>

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
НАТАЛЬЕ КАРАЧЕВЦЕВОЙ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

СЕНТЯБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТЯБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

И ЭЙЧАР
конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 
– УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU

**К хорошему лидеру
тянутся и новые
сотрудники**



Виктор Жидков

VestaBank

Эксклюзивное интервью для




Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Какие преимущества дает компании сам факт лидерства в отрасли, регионе или даже в одном из видов продукции, услуг?

 Лидерство в отрасли дает безусловное конкурентное преимущество в виде определенной доли рынка. В результате, вы можете диктовать свои цены, лучше тестировать свои новые продукты, влиять на аудиторию пока ваша технология соответствует рыночной и вы используете передовые методы управления.

КОМПАНИЯ, КОТОРАЯ ДОСТИГЛА БОЛЬШОГО ОБЪЕМА, ТЕРЯЕТ МОТИВАЦИЮ К РАЗВИТИЮ

УИ Почему не все компании-лидеры умеют конвертировать лидерство в новые успехи?

— Сложность для лидера заключается в том, чтобы мотивировать себя на какие-то изменения, например, выход на новые рынки. Компания, которая достигла большого объема, теряет мотивацию к развитию. Она очень долго находилась в выжидающем состоянии, сэкономила средства, пыталась най-

ти возможности, захватывала рынок и сейчас для нее наступило время пожинать плоды этого труда. Чтобы продолжать поддерживать себя в тонусе, нужны сильные мотивационные механизмы. Приходится прибегать к определенным способам воздействия на команду, на процесс изменения компании и т.д. Конечно же, не у каждого лидера эти возможности реализуются.

УИ Какие новые риски бизнеса получают лидеры отрасли, став таковыми (кроме внимания фнс)?

— Как правило, лидеры отрасли, создав свои технологические платформы и начиная их монетизацию, терпят поражение, когда появляются новые

возможности и компания встает перед выбором: переходить на самые современные способы обслуживания клиентов, предлагая им более доступные услуги за счет новых технологий, либо продолжить в моменте собирать большую маржу.

Часто лидеры рынка переживают кризисы или даже процедуру банкротства именно потому, что они не увидели новые вызовы и не смогли

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




**ЧТОБЫ ПРОДОЛЖАТЬ ПОДДЕРЖИВАТЬ СЕБЯ В ТОНУСЕ,
НУЖНЫ СИЛЬНЫЕ МОТИВАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


просчитать на много шагов вперед потребительские паттерны, слишком увеличив в свою модель.

Переход на новую технологическую спираль формирует определенные риски бизнеса, с которыми лидеры должны уметь справляться.

 **К лидеру стремятся лучшие сотрудники – как правильно этим воспользоваться, не переплатив зп, не раздув штат и тд?**


ГЛАВНОЕ НЕ ЗАНИМАТЬСЯ САМОЛЮБОВАНИЕМ

— Одно из преимуществ лидера – к нему охотнее идут сотрудники. Работа в крупной корпорации позволяет снизить риски персонала в части зарплаты, социального пакета, постоянной занятости. В то же время, команде лидера сложно не впасть в бюрократизм, так как большой организм требует новых ролей и более сложных коммуникаций. Трудно контролируемые объемы штатного персонала – одна из проблем лидера.

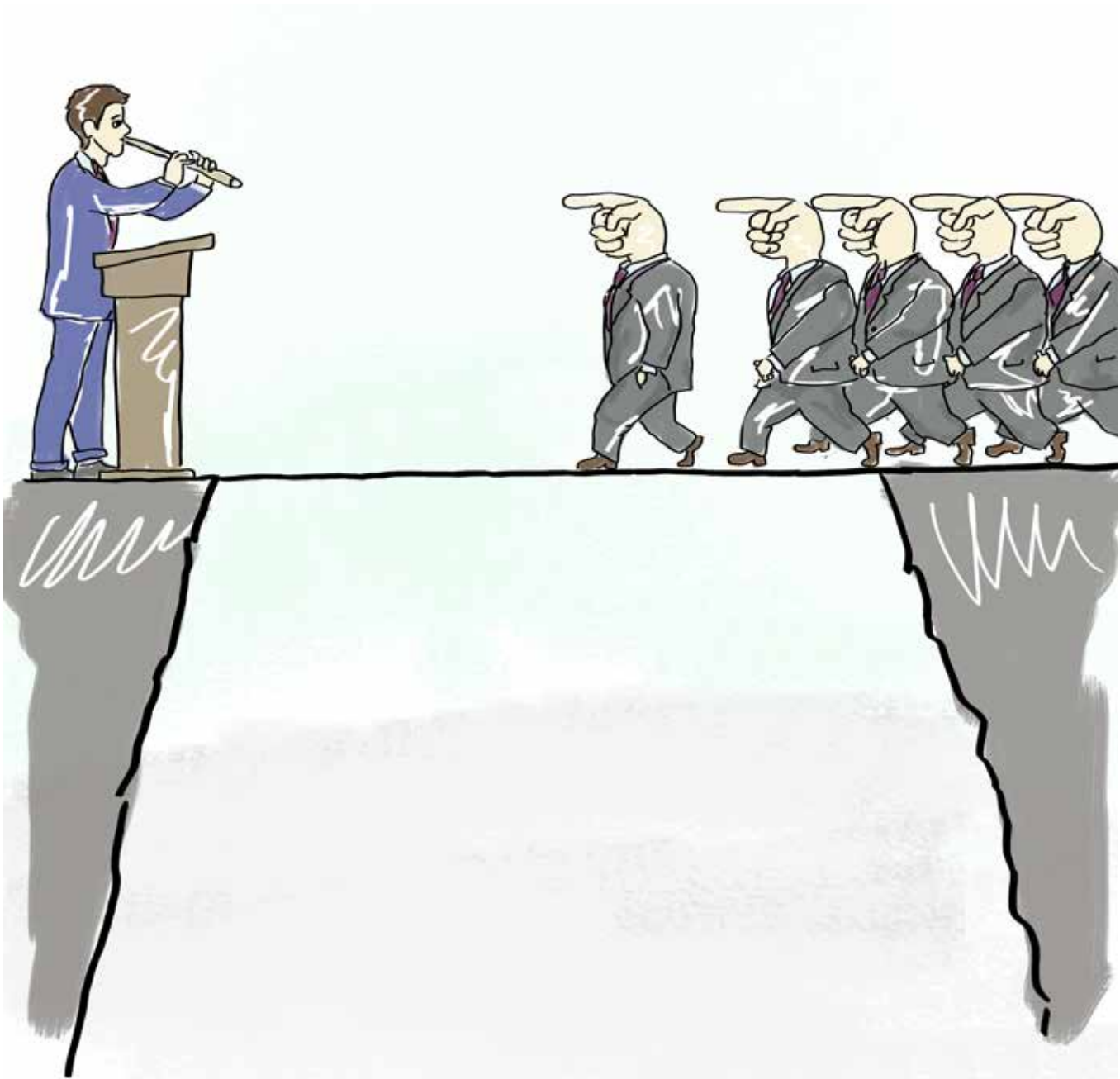
 **Почему порой лидеры “падают с небес”, теряя клиентов, прибыль и доверие?**

— Когда крупная амбициозная компания начинает терять свое лидирующее положение, это видно сначала внутреннему персоналу. Иногда возникают конфликты, в ходе которых топ-менеджмент пытается представить акционерам или бенефициарам картинку, несколько отличающуюся от реальной. Все начинается с мелких лукавств, и иногда может доходить до отчаянных шагов – сговора с аудиторами, фальсификации отчетности и т.д. Такие проблемы могут возникнуть как в крупной, так и в небольшой компании. Однако

для крупной структуры последствия будут болезненнее.

 **Дорого ли дается онлайн лидерство Тинькофф-банка? Что мы не видим за кадром?**

— В данный момент у компании есть определенные вызовы. Прежде всего, заканчивающаяся емкость рынка. Для усиления позиций банка ему нужно бороться с серьезными конкурентами – крупнейшими в стране. Сложность также заключается в отсутствии государственной поддержки. Но у Тинькофф-банка есть все ресурсы для того, чтобы справиться с этими трудностями. У них очень сильная команда, которая мотивирует себя изнутри. Также




**ОДНО ИЗ ПРЕИМУЩЕСТВ ЛИДЕРА – К НЕМУ ОХОТНЕЕ
ИДУТ СОТРУДНИКИ**


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

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

в банке создана сильная корпоративная культура и культура предпринимательства, что, по сути, и сделало компанию такой, какой мы ее знаем. Иногда сложно мотивировать себя на цели, находящиеся в далеком будущем, но пока что у команды Тинькофф-банка это получается.

 **Лидерство внутри компании – Ваши советы о том надо ли его поддерживать и направлять и чем это выгодно фирме?**

— Лидерство внутри компании можно и нужно поддерживать. В этом и должен быть основной посыл топ-менеджеров – не мешать развитию лидерских качеств персонала. Для этого нужно постоянно ставить перед ними новые интересные задачи. Без этого сотрудники начинают деградировать, либо могут начать искать новые возможности в других компаниях. В связи с этим, нужно постоянно ставить перед лидерами новые вызовы в соответствии с их экспертизой.

 **Как лидер компании может собрать свою команду лидеров? Каковы правила такого процесса и секреты?**


— Если во главе компании стоит харизматичный лидер, у него есть все шансы создать команду из таких же целеустремленных профессионалов. Для этого нужно, чтобы руководитель не подавлял людей и был уверен в собственных силах. Тогда он окружит себя такими же сильными менеджерами и сможет обучить их новым способам ведения бизнеса.

Лидерство бывает разным, но главное не заниматься самолюбованием, когда руководителю требуется постоянная подпитка от подчиненных для веры в свою исключительность. Кроме того, лидер должен быть впереди всех в желании сделать компанию дороже. Тогда он соберет вокруг себя таких же сильных сотрудников, которые вместе с ним пойдут к этой цели.


***Виктор Жидков,**
председатель правления **VestaBank**

Беседовала: А. Юрова

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВИКТОРУ ЖИДКОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Найди свою формулу успеха

*Ценные идеи в коротком комментарии эксперта по
теме лидерства...*

*Ольга
Скоробогатова*

**Национальный центр
производительности**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Майкл Вейдер



Позволю себе в качестве комментария дать несколько рекомендаций современным лидерам, которые сформировались на основе моего многолетнего опыта наставничества и нашли отражение в моей новой книге «Дела пойдут в гору».

ПРИНИМАЙТЕ РЕШЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ.

Не используйте сами и не позволяйте другим оперировать словами с неясным смыслом, например, «много», «часто», «редко», «обычно», «всегда», «иногда». Потрудитесь, соберите точные данные.

Скептически относитесь к тем, кто говорит, что есть проблемы... но конкретных данных нет.

Возьмите себе в привычку опираться на факты и данные при решении проблемы или управлении необходимыми переменами.

НЕ ТОРМОЗИ.

1. Выбери себе цель или проблему, которую нужно решить.

2. **НАСТОЙЧИВО** собирай как можно больше фактических данных об этой цели или проблеме.



3. При отсутствии фактических данных побеседуй с максимальным количеством людей по поводу возможных решений.

4. Исследуй все данные и выбери решение или направление движения к цели.

**НЕ СДАВАЙСЯ, ИДИ ДО КОНЦА!
ДЕЙСТВУЙ, ИЗМЕНЯЙ СВОЕ БУДУЩЕ...ПРЯМО СЕЙЧАС!**

Когда двигаешься к цели или решаешь проблему, решай все вопросы как можно быстрее. Ищи простые, основанные на фактах и данных, действенные решения.

Чем чаще ты будешь практиковать такие подходы, тем быстрее они станут твоим привычным образом действий. Люди, которыми ты руководишь, признают твои подходы и будут копировать их, помогая достичь цели и быстрее решить проблему.

«ВАШЕ ОТНОШЕНИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ ВАШУ ВЫСОТУ».

Положительное отношение к самому себе и другим будет иметь огромное значение для результатов вашей работы по созданию улучшенного бренда личного лидерского стиля. Никто не захочет помогать человеку, у которого отрицательное отношение к работе, никто не будет его поддерживать. Хотите ли вы, чтобы вас знали, как человека, имеющего позитивнее отношение к жизни или как человека, который только и говорит об отрицательных моментах?

На вас, как на лидера, все смотрят и ждут от вас мудрого совета или указания. Если вы проецируете позитивное


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



отношение и видите возможности, которые произрастают из проблем, то за таким брендом все захотят следовать.

Если вы посмотрите в зеркало, увидите ли вы человека с положительным отношением и уверенностью в собственном лидерском бренде? Если нет, то и люди на работе этого не увидят уже в тот момент, когда вы заходите в офис как руководитель.

НИКТО НЕ СМОЖЕТ ЗАСТАВИТЬ ВАС ИМЕТЬ ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ОТНОШЕНИЕ, ВЫБОР ВСЕГДА ЗА ВАМИ. СОЗДАЙТЕ СВОЕ НАСЛЕДИЕ.

Был ли у вас когда-нибудь руководитель, который мыслит негативно, который всегда ищет проблемы и тех, кто их создал?

Был ли у вас руководитель, который мыслит позитивно, который поддерживает ваши идеи и ищет тех, кто все делает хорошо? Каким человеком запомнят вас?

А формулу настоящего успеха и лидерства определяют, на мой взгляд слова Наполеона Хилла:

«ТЕРПЕНИЕ, НАСТОЙЧИВОСТЬ И ПОТ – вот непобедимая комбинация успеха».

***Ольга Скоробогатова,
Национальный центр
производительности**

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для




**Учитесь лидерству всю
жизнь, ведь учиться есть
у кого и есть чему**



Елена Лондарь


HeadHunter

 Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?




Классик писал: «Не сотвори себе кумира!», чему и следую.

Пожалуй, отмечу Федора Овчинникова, Dodo Pizza. Импонируют его человечность, доброжелательность, открытость. В наше время огромного потока информации, слоганов и борьбы за внимание потребителя, всё человеческое становится более привлекательным. При этом Фёдор – амбассадор бренда, активен в соцсетях, доступен для общения, и это здорово. Если мы учимся лидерству у Лао Цзы, Макиавелли и древних императоров, и полководцев, значит, лидерство – это оставаться Человеком в любые времена.


 Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких, как Джобс или Якокка, Баффет...?

— На мой взгляд, новая парадигма лидерства – это смещение фокуса с «Я» на «Мы» и одновременное движе-

ние, стремление в сочетании с принятием ситуации, мира, себя... Т.е. ты стремишься достигнуть своей «вершины горы», принимая то, что всё пошло не так. Изменилась конъюнктура рынка, появились новые технологии, игроки, предпочтения, смыслы, бизнесы в конце концов. Лидеры прошлого работали в других условиях. Скорость, информация, технологии нынче иные. Человек при этом, физиологически и психологически, остался прежним. Адаптивность и принятие, смирение, если угодно, с фокусом на достижение, стремление – новые реалии лидерства будущего.

 Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?

— Наверное, постоянно балансируя в поиске своего пути, экспериментируя. Те компании, лидеры которых приняли тот факт, что стабильность равна застою и изменения неизбежны, возглавляют свои отрасли, ниши.

 Как развить в себе качества лидера и, вообще, как понять есть ли они у вас в зародыше?

— Прежде всего, заставляйте свой мозг любить перемены. Ходите новыми дорогами, тренируйте внимание, учитесь расслабляться и пребывать в

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



момента, исследуйте свою аутентичность, – в этом сила.

Если вы эффективнее всего, когда выполняете поручение, работаете в понятной, привычной среде, у вас есть инструкция и понимание, что и как делать, значит, лидерство будет приносить вам больше негативных эмоций. Если вы на пике эффективности, когда создаете инструкции/правила игры, значит, лидерство у вас развито больше.

УП Какие книги о лидерстве стоит прочесть?

— На меня в свое время произвели впечатления книги Робина Шарма «Уроки лидерства от монаха, который продал свой Феррари», Владимира Константиновича Тарасова «Книга жизни для героев», «Управление по Макиавелли», «Искусство управленческой борьбы».


Мне повезло учиться у Мастеров: В. К. Тарасова, Т. Ю. Базарова, моих руководителей и коллег. Ничего нет лучше ежедневной практики. 10 тысяч часов работы до мастерства никто не отменял.

***Елена Лондарь**,
руководитель **HeadHunter** в
соцмедиа, консультант Премии
HR-Бренд, HR-эксперт проектов


Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для





**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ЕЛЕНЕ ЛОНДАРЬ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Эксклюзивное интервью для

Все лидеры неподражаемы



Дмитрий
Трепольский

Pronline.ru

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?



не импонируют многие бизнесмены, у каждого из которых я стараюсь научиться чему-то новому или отточить имеющиеся навыки оперативного управления и выстраивания бизнес-стратегии. Стив Джобс был неподражаем в угадывании грядущих технологических трендов и в создании потребительских предпочтений. Генри Форд – в выстраивании производственных процессов, Дональд Трамп – в искусстве самопрезентации, Владимир Довгань – в умении держать удар и начинать всё сначала, я был на его выступлениях, очень заражают. Брайан Трейси – один из лучших бизнес-тренеров современности, я прочитал много его книг, был на его живых выступлениях. Он, действительно, учит, помогает и мотивирует.

УП Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких как Джобс или Якокка, Баффет...?

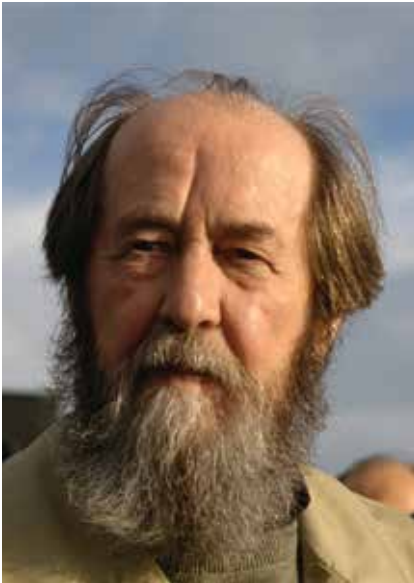
— Корпоративный мир был жесток во все времена. Лидер XXI века дол-

жен быть еще более устойчив к корпоративным интригам, безусловно владеть собой, быть виртуозом во взаимоотношениях со СМИ и социальными медиа, но самое главное, обладать действительно глубокими профессиональными знаниями, иметь смелость применять их на практике и нести за это ответственность. Ну и конечно же в российских традициях лидер должен знать больше всех, работать больше всех и стабильно выдавать высокий результат. Лишь тогда он сможет повести за собой людей.

УП Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?

— Успешные компании в первую очередь стараются соотнести эти знания со своей внутренней спецификой. Ведь знания о феномене лидерства – это не сферический конь в вакууме. То, что может отлично сработать в японской или южнокорейской компании, совершенно не применимо в российских реалиях. Немецкое решение не всегда сможет сработать в азиатской корпорации и так далее. Рецепт прост: взять лучшее у лидеров рынка – соотнести с корпоративными реалиями – провести тестовое внедрение лидерских «механик» – проанализировать результат – готовить плавный переход на новую модель работы, заточенную на лидерство.






**НУЖНО НЕ ЗАБЫВАТЬ, ЧТО ЛИДЕРЫ ЕСТЬ НЕ ТОЛЬКО
В БИЗНЕСЕ, ОНИ ЕСТЬ В РАЗНЫХ СФЕРАХ И ОТРАСЛЯХ,
НЕ ТОЛЬКО В БИЗНЕСЕ, НО И СПОРТЕ, КУЛЬТУРЕ,
ИСКУССТВЕ**



Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 **Как развить в себе качества лидера и, вообще, как понять есть ли они у вас в зародыше?**

— Неплохой тест на наличие лидерских качеств – конкурс «Лидеры России». Несмотря на всю неоднозначность конкурса, он действительно дает комплексное представление о наличии у участника лидерских качеств. Лидерство, несомненно, заложено в человеке, люди, которые умеют руководить, обучать, побеждают в разных соревнованиях, можно сказать являются лидерами. Лидер является всегда мотиватором для окружающих людей. Лидерство связано с талантом. Если у человека есть признанный талант ему легко стать лидером, ведь у него есть постоянный фидбэк от общества и он его заряжает и мотивирует. Способность активизировать разного рода процессы есть только у лидеров. Думаю и уверен, постоянное образование как раз способно развивать лидерские качества, а также способность все время себя преодолевать, все время двигаться вперед. Двигаться вперед не только в бизнесе, можно развиваться в разных областях. Нужно не забывать, что лидеры есть не толь-


ко в бизнесе, они есть в разных сферах и отраслях, не только в бизнесе, но и в спорте, культуре, искусстве.


 **Какие книги о лидерстве стоит прочесть?**

— Для меня настольной книгой по корпоративному управлению в целом и лидерству в частности всегда была книга упомянутого вами Ли Якокка «Карьера менеджера». Также считаю шедеврами 4 книги от Гай Кавасаки «Стартап. 11 мастер-классов», Брэд Фелд, Дэвид Коэн «Стартап в Сети. Мастер-классы успешных предпринимателей», Брайан Трейси «Выйди из зоны комфорта» и несомненно Наполеон Хилл «Думай и богатей». Все эти книги содержат в себе как раз дух лидерства и учат как быть первым, воспитывают дух лидерства.


***Дмитрий Трепольский,**
директор по развитию первого в России онлайн PR-агентства **Pronline.ru**

Беседовала А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ДМИТРИЮ ТРЕПОЛЬСКОМУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Моя тетя пользуется факсом...

УИ Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?

В нашей компании был разработан курс — трехдневная программа развития лидерства, которую проходят все сотрудники. На данном курсе могут оказаться в зале вице-президент или CEO и при этом стажер, которого только что взяли в Новой Зеландии, а вице-президент из Швейцарии. То есть курс был нацелен на всю популяцию внутри компании, это могли быть люди из разных стран, разных уровней внутри компании. Данная программа давала ключевые понятия лидерства: что во-



Георгий Захмылов

АВВ

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



обще входит в понимание лидерства в организации и как нам, любому сотруднику, неважно, есть у тебя шапка менеджера или нет, быть лидером на своем рабочем месте.

Основные аспекты, которые этот курс затрагивает, отражались в следующей концепции. На первом этапе сотруднику, необходимо было определить свои жизненные ценности, насколько они для него важны и, грубо говоря, готов ли он за них умереть. Второй ключевой аспект: понимание происходящего в твоей организации. Ключевым моментом было системное мышление: то есть человеку необходимо понимать все взаимосвязности того рабочего места, где он находится, с другими рабочими местами внутри организации, отделами, структурами, видеть картинку целиком. Соответственно, в третьем блоке мы говорили о том, что если ты понимаешь себя, понимаешь, что происходит в организации, то очень важно доносить свои идеи и мысли о предстоящих изменениях или идеях, и узнавать что-то новое от людей, которые тебя окружают. Четвертый аспект - это понимание возможности создания единого видения, то есть лидер должен уметь рисовать картинку того будущего, куда мы идем. Опять-таки, под лидером я сейчас не подразумеваю лидера организации, как это часто воспринимается. Вы можете быть лидером в своем отделе, будучи ря-

довым специалистом, но, допустим, вы поняли, как вы можете изменить тот или иной процесс, и ваша задача — создать это видение, эту картинку, донести ее до своих коллег, чтобы они тоже заразились этой идеей и вы вместе могли ее реализовать, улучшить совместную работу. И, конечно же, немаловажно следовать тем идеям и мыслям, которые рождаются в голове, доводить дело до конца. Если человек осознает, что у него есть проблема, это 10–15 % успеха. Потому что осознать, что есть проблема, и дальше с ней жить — это, конечно, здорово, но нужно еще приложить очень много усилий для того, чтобы ее проработать и устранить её.

Очень важным элементом было то, что программу проводили люди из компании, то есть компания обучала своих тренеров. И это не были люди из HR. У нас в России курс проводил менеджер по обучению (тогда им был я), финансовый директор и руководитель отдела project management. То есть люди из бизнеса, которые тратили свое время, проводя трехдневные программы по всему миру. Проведение этой программы заложило принципы лидерства в наше ДНК, мы ими постоянно пользуемся, и я вижу, какой карьерный скачок сделали эти люди и продолжают эту философию, эту культуру повсеместно применять.



Наш HR-директор в Европе сказал, что наша задача: из 50 участников (в среднем группа была 50 человек), чтобы хотя бы 2–3 действительно пропитались этой идеей, потому что, когда мы обучим 140 000 сотрудников и хотя бы 5000 будет заряжено идеей, дальше начнется, как в геометрической прогрессии: их поведение будет менять окружение. Если хоть кто-то начнет меняться, это автоматически начнет порождать изменение культуры. И также я запомнил его фразу «Better world begins with you» — «Лучший мир начинается с тебя». Никогда не жди, что кто-то за тебя что-то сделает. Только мы в состоянии изменить мир к лучшему. Я считаю, что это тоже очень важный постулат о лидерстве.

У Как развить в себе качества лидера и как понять, есть ли они у вас в зародыше?

— Долгое время в компании АВВ мне доводилось проводить курсы, связанные с лидерством непосредственно, и, наверное, через меня прошло около тысячи сотрудников по всему миру. Но когда я в России проводил эти обучения, то зачастую

понятие лидерства у людей вызывало определенное отторжение в том плане, что на этих обучениях были не руководители или менеджеры, а рядовой персонал. У людей понятие лидерства, в первую очередь, было связано с «красной культурой», с авторитарным подходом. И у всех слово «лидерство» автоматически включало в голову понятие «руководитель» или «менеджер». Рядовые сотрудники всегда говорили: «Зачем вы привели меня на курс, где меня научат быть менеджером?».

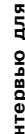
Для меня лидерство — это больше вопрос культуры в организации, истинный лидер — это человек, который понимает свои собственные ценности, он понимает, зачем он живет, ради чего он совершает те или иные поступки, но самое главное — он ответственный и выполняет все договорённости. В английском есть такое выражение «walk the talk», по-русски его сложно перевести, по сути walk the talk говорит о том, что если ты что-то сказал, то ты должен пройти по этому пути сказанному и реализовать.


Компания Korn Ferry выделяет ряд компетенций для выявления лидерского потенциала сотрудника, есть ряд аспектов, которые составляют learning agility — способность к обучению, это ваши коммуникативные способности (насколько вы открыты и способны общаться с людьми), это





Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для

 Эксклюзивное интервью для



**МОЯ ТЁТЯ БИЗНЕСВУМЕН ДО СИХ ПОР ИСПОЛЬЗУЕТ
ФАКС И НЕ ВСЕГДА ПОНИМАЕТ, КОГДА Я ЕЙ ГОВОРЮ:
«ПРОВЕРЬ С ТЕЛЕФОНА ПОЧТУ»**

системность мышления, когда вы видите взаимозависимости и понимаете, как работают системы, организации, то есть у вас есть такой вид не изнутри процесса, а helicopter view, взгляд извне. Четвертое, это все, что касается взаимодействия с людьми, выстраивание нетворкинга. У лидера должно быть много точек соприкосновения с разными областями, где он может черпать экспертизу.

На чем я хотел акцентировать внимание (я считаю, это корневое) — это способность к обучению. На мой взгляд, лидер — это человек, который постоянно находится в непрерывном саморазвитии в хорошем смысле этого слова. Самое главное, саморазвитие идет в ногу со временем. Я все время вспоминаю слова Бродского. Он говорил о том, что в течение жизни нужно стараться имитировать время. Соответственно, сейчас это наиболее актуально, потому что скорость изменений колоссальна. Я могу видеть по своим родителям: мой отец уже весь в гаджетах, работает в компьютере, знает, что такое Instagram. К примеру, моя тётя бизнесвумен до сих пор использует факс и не всегда понимает, когда я ей говорю: «Проверь с телефона почту». Это не подразумевает, что она будет плохим лидером (то, о чем мы говорили с точки зрения управления людьми), но, наверное, ей будет тяжело в этой быстро меняющейся среде, культуре, когда новое

поколение приходит и хочет видеть действительно лидера открытого идущего в ногу со временем, с которым можно переписываться в WhatsApp, и использовать хайповые словечки, а не человека, которому нужно все приносить в распечатанном виде на бумажке, потому что он не знает, как войти в свой компьютер.

Способность к обучению, способность к развитию — это ключевой аспект. Но также немаловажно, как я уже говорил, понимать свои собственные ценности. И, на мой взгляд, очень важно в понятии лидерства, чтобы человек, который хочет реализовывать то, о чем он говорит, понимал контекст самой компании, где он работает. Нужно себе честно признаться: если твое внутреннее ощущение и видение себя (как ты хочешь развиваться, что для тебя ценно) не совпадает с тем, что происходит в компании, но при этом ты понимаешь, что тебе важно финансовое благополучие, важно, чтобы семья не голодала, и получается, что ты идешь наперекор своим устремлениям и работаешь в компании, которая не поддерживает твоих ценностей, просто ради финансовой составляющей — это печально. Истинный лидер — это тот, кто действительно понимает себя, понимает окружение, понимает контекст, в котором он находится и принимает решение, будет он в нем оставаться или нет. Честно и искренне.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Какие книги о лидерстве стоит прочесть?

— Если честно, есть очень много книг, которые начинаются со слов «лидер», «лидерство». Ключевые книги, которые в том числе захватывают аспект лидерства — это, всем известный Стивен Кови и его «Семь навыков высокоэффективных людей», но для меня эта книга неразрывно идет с книгой «Пятая дисциплина» Питера Сенге.

Как я ранее сказал, лидерство для меня — это культура, которая должна быть выстроена в организации. И «Пятая дисциплина» Питера Сенге как раз говорит о таких самообучающихся организациях, где люди видят свою компанию целиком, они понимают все взаимозависимости, готовы открыто обсуждать и, самое главное, слышать точки зрения других людей и слушать не для того, чтобы возразить, а для того, чтобы понять точку зрения собеседника. Важно, что они не находятся

в зоне комфорта, потому что, самая страшная угроза для любого лидера — это когда вы попадаете в какой-то рутинный цикл. Это может случиться в любой профессии, и в творческой профессии, и на любом уровне организации, будь вы руководителем. В этом есть губительная особенность. Мир меняется, и если вы не смотрите по сторонам, не смотрите, как эти же процессы выстроены в других компаниях, в стартапах, не отслеживаете новые тенденции, не пытаетесь все время совершенствовать и улучшать ту работу, деятельность или процесс, в котором вы находитесь, то тут кроется очень большой риск, что вы начнете деградировать. Именно поэтому эти две книги для меня краеугольные с точки зрения понятия о лидерстве.

***Георгий Захмылов,**
руководитель отдела по работе с персоналом **ABB**

Эксклюзивно для 

Справка о спикере:

Георгий Захмылов, эксперт в области лидерства и управления талантами, более 10 лет работы в качестве HR профессионала на таких должностях как Head of L&D, talent manager по России и странам СНГ компании ABB Russia, последние 4 года является руководителем отдела по работе с персоналом одного из крупнейших подразделений ABB



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ГЕОРГИЮ ЗАХМЫЛОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



Настоящий руководитель – уметь принимать решения, быть честным и последовательным с людьми

Когда смотришь на историю компании на протяжении даже не 5-10 лет, а 30-50, то сама persona лидера, конечно, несколько мифологизируется, но на первое место выходят процессы, цели, продукт, управляемость, стратегия, политика преемственности и т.д.



Валерий Сидоренко

**Digital-агентство
«Интериум»**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



У Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?

*У*читься стоит не у громких имен по статьям в журналах, а у тех, кто тебя окружает – у сотрудников, которые знают больше, у клиентов, конкурентов, подрядчиков и партнеров. Громкие имена (такие как Тиньков, Греф или Рыбаков), скорее, нужны для поднятия боевого духа тех, кто высот еще не достиг.

В России есть и совсем малые, и очень крупные бизнесмены, активно занимающиеся благотворительностью. По какой-то причине об этом принято молчать. Я думаю, об этом, наоборот, стоит говорить, ведь таким образом они берут на себя социальную функцию государства. Важно, чтобы другие это видели – благотворительность должна быть публичной.

Быть открытым для восприятия того, что может дать тебе другой человек, очень важно. Но и уметь закрыться – тоже в своем роде искусство. Тишина, терпение и оптимизм

вкупе с профессионализмом, опытом и суровой школой – вот на такого рода предпринимателей хочется равняться, и их истории и имена, как правило, не известны широкой публике.

У Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких, как Джобс или Якокка, Баффет...?

— Я мог бы долго рассуждать о том, что в моде гуманизм, толерантность и эмпатия, но все же дам максимально простой и честный ответ – ничем. Время меняет инструменты: каналы коммуникации, сокращает расстояния – в общем, влияет на средства достижения целей. Но суть не меняется, а все стили лидерства по-прежнему применимы.

У Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?

— Вспоминается популярная в соц-сетях картинка, где рабы тащат глыбу для пирамиды и на одной сидит начальник и командует, а на другой картинке начальник присоединяется к рабам, а рабочий стол куда-то исчезает. Часто ее вставляют в презентации как пример поведения лидера. Но строительство прибыльной компании – это не про таскание кирпичей вме-

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для


Эксклюзивное интервью для

сто нормальной организации работы и развития технологий. Может, и рабы бы тогда не потребовались.

Успешная компания – это прежде всего про эффективное руководство, стабильные процессы и грамотные управленческие решения. Хорошо, когда можно добиться повышения результативности за счет энергичного лидера. Но лидерство – это про развитие себя, про развитие сотрудников. Это про уважение и вовлечение неформальных лидеров, чтобы феномен лидерства не стал проблемой для компании. Скорее, надо говорить о том, с помощью каких инструментов компания может дать своим сотрудникам раскрыться, о волонтерстве и КСО, о «блогеризации сотрудников» (чем активно занимается наше агентство для своих клиентов) и поддержке их проектов (как делают крупные корпорации типа Яндекса и Google).

Из классических бизнес-книг, на мой взгляд, «От хорошего к великому» Коллинза в том числе об этом. Сейчас очень часто путают лидерство как экстравертивные зажигающие проявления, дающие короткий эффект, с теми качествами, которыми должен обладать настоящий руководитель – уметь принимать решения, быть честным и последовательным с людьми. А уже приписывать ему лидерство и какое-то особое влияние – второй вопрос.

Когда смотришь на историю компании на протяжении даже не 5-10 лет, а 30-50, то сама персона лидера, конечно, несколько мифологизируется, но на первое место выходят процессы, цели, продукт, управляемость, стратегия, политика преемственности и т.д.

 **Как развить в себе качества лидера и как понять, есть ли они у вас в зародыше?**

— Часть качеств заложена в человеке богом или определяется генами, часть можно и нужно развивать. Лидерство как раз относится ко вторым. Так же, как и эмоциональный интеллект (тут можно почитать «Эмоциональный интеллект руководителя» Карузо и Сэловея – если вообще тема новая), с которым связывают успехи в управлении и командной работе. Как и концентрация, скорость реакции и т.д. – кому-то это дано от рождения и остается только совершенствоваться, а кому-то надо развивать с нуля.

Чего не скажешь о харизме или темпераменте. Но это во многом задача родителей и учителей – увидеть, что у вас есть задатки лидера, и дать им развиваться. Построить траекторию развития, чтобы этот дар не загубить.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


Какие книги о лидерстве стоит прочесть?


— Не стал бы что-то конкретное выделять. И в художественной литературе, и в исторической, как правило, есть герои-лидеры со своим стилем управления. У каждого можно почерпнуть что-то интересное. Если это нужно для перезарядки и подпитки мотивации – то подойдет любая книга формата «работай и никогда не сдавайся» (Трамп, Брэнсон и т.д.). Выберете того, чья история успеха вас вдохновляет. Если это публичная личность, то, скорее всего, у него есть книга по мотивации, лидерству или про путь к успеху. Если вас вдохновляет стратегия и исторические примеры – то мне в свое время очень интересна была «Стратегия Византийской империи» Люттвака (да и вообще у него много прекрасных книг по военной стратегии)

Из классических произведений бизнес-литературы – это, конечно, «7 навыков высокоэффективных людей» Кови, а из вообще не про бизнес и отдельных личностей, а про то, как «познать самого себя», из последнего рекомендую – «Воля и самоконтроль» Якутенко.


***Валерий Сидоренко,**
сооснователь и генеральный директор **Digital-агентство «Интерриум»** (входит в группу компаний Р.И.М., топ-10 рейтинга HP2K)

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
ВАЛЕРИЮ СИДОРЕНКО,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



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

Откровенно восхищаюсь Майклом Деллом, который создал свою компанию, имея 1000 долларов на руках всего в 19 лет



Борис Щербаков

**Dell Technologies в
России**

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

У Кто из известных лидеров бизнеса Вам импонирует и чему у них стоит поучиться?



Если вы считаете меня нескромным, но откровенно восхищаюсь Майклом Деллом, который создал свою компанию, имея 1000 долларов на руках всего в 19 лет. Предпринимательская жилка и чутье до сих пор позволяют ему управлять компанией, проходя через слияния и поглощения, покупки конкурентов, выход на биржу, уход с нее и возвращение. По сути, это увлекательнейшее занятие для предпринимателя – проходить через трансформации бизнеса, приобретая каждый раз новые активы, экспертизу, ресурсы и опыт. Майкл с юности проявлял независимость, находчивость и предпринимательскую хватку – это ключевые, на мой взгляд, качества, необходимые любому бизнесмену.

Майкл Делл был одним из первых стартаперов в эпоху, когда и слова этого еще не было. Деловое чутье позволило ему использовать и маркетинговые инструменты, которые стали популярны также несколько поз-

же. Так, будучи старшеклассником, он решил подзаработать на продаже подписки на газету Houston Post. Ходить от двери к двери по «нецелевой аудитории», как бы сейчас выразились маркетологи, ему показалось достаточно скучным (видимо, он осознавал, что конверсия будет небольшой). Он решил сузить аудиторию и сделать специальное предложение для нее. В итоге с помощью друзей (и карманных денег, которые были заработаны продажей марок), он собрал базу всех недавно обручившихся и выслал им персональные послания с предложением бесплатной подписки на 2 недели в качестве свадебного подарка. Никаких учебников по маркетингу у него тогда не было, все это Майкл придумал сам. Может быть, сегодня это не кажется чем-то особенным, но в те годы такой план позволил 17-летнему юноше заработать на свой первый автомобиль.

Всем известны главные бизнес-находки молодой компании Dell, которые позволили быстро выделиться на фоне конкурентов и найти свою лояльную аудиторию: это и экономия на логистике и производстве (запчасти доставлялись под каждый заказ и склад был не нужен), и обещание вернуть деньги недовольным покупателям, и сервис на следующий день (а также круглосуточная поддержка по телефону). В результате Dell предлагала именно то, что было нужно

заказчику, грамотно оценивала запросы покупателей и предлагала им то, что востребовано. Эти принципы остаются актуальными и по сей день для многомиллиардного гиганта Dell Technologies.

Майкла Делла по праву можно назвать гениальным самоучкой и self-made руководителем: в свое время он бросил учебу в колледже, полностью посвятив себя бизнесу. Вера в себя, свою идею позволяла смело реализовывать задуманное. Те же прямые продажи без посредников, благодаря которым Dell стала быстро развиваться, казались невысказанными сначала в Европе, а затем в Азии, где открывались новые офисы компании, но в итоге во всем мире вопреки прогнозам компания стала лидером продаж.

Я бы отметил следующие пять принципов, которым следует поучиться у Майкла Делла:

- Вера в себя и свою идею (если вы сами не поверите в свое дело, то как вы убедите окружающих?)
- Настойчивость, умение доводить начатое до конца (по мере роста многим предпринимателям приходилось проходить и непростые времена, но настойчивость помогала найти выход)


- Умение рисковать с умом и просчитывать возможные риски (без этого бизнес обречен на стагнацию, но и предсказать судьбу бизнеса на 100% невозможно)
- Страсть к тому, чем занимаешься (без этого не заразить сотрудников и партнеров своей энергией и энтузиазмом)
- Понимание, какую ценность ты можешь принести окружающим, почему они выберут тебя и какая польза от твоей деятельности (сейчас это называют модным словом «миссия»)
- Уметь слушать своих заказчиков и клиентов (сейчас это называется «Клиентоориентированность»).

Время меняет феномен лидерства. Как и чем отличаются новые лидеры от таких, как Джобс или Якокка, Баффет...?

— У каждого времени свои лидеры. Интересы аудитории, уклад общества и экономики, веяния моды изменяются, увлекая за собой и изменения предпочтений аудитории. Экономика производства сменилась экономикой потребления и сегодня лидеры – успешные предприниматели, которым удалось завладеть внимани-

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 


ем аудитории, выделиться на фоне окружающих. Но все равно главными остаются уникальность и дифференцированность, готовность предоставить удобный сервис или интересную информацию. Все мы знаем историю Джека Ма, который заинтересовался всемирной паутиной и решил создавать веб-справочник в середине 90-ых. Что выросло из этого начинания, сегодня знают все. И это еще одно отличие: благодаря Интернету стираются границы и условности, бизнес может производить экспансию намного быстрее. Посмотрите на современные компании-лидеры: они многонациональны и представляют самые разные индустрии: спорт, политику, бизнес, их отличие – смелая идея.

 **Как успешные компании реализуют на практике знания о феномене лидерства?**

— Действительно, компании заинтересованы в создании условий для развития лидерства и предпринимательства, инновации что в наше время создают конкурентное преимущество. Если раньше достаточно было делать стабильный продукт с ровным качеством, то сегодня предпочтения потребителей меняются практически молниеносно: если вы не предложите что-то новое, это сделают конкуренты.

Способов обратиться к потребителю лицом много: от ящиков для обратной связи и идей по улучшению сервиса до поощрения и вознаграждения за каждую идею, которая приносит прибыль компании. Известны примеры, когда автору идеи выделяется ресурс для ее реализации в компании, и он становится лидером и руководителем.

Кроме того, сегодня технологии позволяют проанализировать значительно большие массивы информации и выдать рекомендации по работе с лояльными клиентами. Благодаря этому возможны инновации даже на существующей технологической базе.

 **Как развить в себе качества лидера и, вообще, как понять есть ли они у вас в зародыше?**

— Даже если вы не прирожденный лидер, развитие определенных качеств позволит вам стать увереннее и прогрессировать. Открытость всему новому, желание учиться, железная дисциплина, умение слышать других, помогать им, вдохновлять, но при этом не идти на поводу у сиюминутных трендов.

Главное качество предпринимателя, лидера – проактивность, энергия открытий и желание бесконечно улучшать, узнавать и снова улучшать.



**ПАССИВНЫХ ЛИДЕРОВ НЕ БЫВАЕТ – ЭТО ВСЕГДА ЛЮДИ
С ОТКРЫТОЙ ЖИЗНЕННОЙ ПОЗИЦИЕЙ, ПРАВИЛАМИ И
ЧЕТКИМ ПОНИМАНИЕМ СВОИХ ЦЕЛЕЙ**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Пассивных лидеров не бывает – это всегда люди с открытой жизненной позицией, правилами и четким пониманием своих целей. Они не идут на поводу у обстоятельств, они ответственны и способны повести за собой.

 **Какие книги о лидерстве стоит прочесть?**


— Книг и фильмов (как и специализированных порталов, блогов, групп, видеоканалов) сегодня существует множество. В потоке контента легко потеряться, но, на мой взгляд, всегда актуальны биографии и автобиогра-

фии успешных людей, воспоминания очевидцев и друзей лидеров.


***Борис Щербаков,**
Вице-президент и генеральный директор **Dell Technologies в России**

Беседовала: А. Верещагина

Эксклюзивно для 



**ЗАДАЙТЕ ВАШ ВОПРОС ЭКСПЕРТУ
БОРИСУ ЩЕРБАКОВУ,
НАПИСАВ НА ПОЧТУ
TR@TOP-PERSONAL.RU**



МАРИНА ВИШНЯКОВА



МИФЫ И ПРАВДА О

КРІ



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



ОТРЫВОК ИЗ ТЕКСТА
КНИГИ
М.В. ВИШНЯКОВОЙ
«МИФЫ И ПРАВДА
О КРІ».

ГЛАВА 1.
В ПОИСКАХ СМЫСЛА.
ПАРАГРАФ 1.1.
ОТКУДА ВЗЯЛАСЬ МОДА НА КРІ

Хороший показатель – это такой показатель, который четко дает ответ, насколько эффективен процесс/проект или насколько близок результат.

Примеры *хороших* показателей: количество новых клиентов за период, объем выручки за период, текучесть кадров за период, количество нового персонала, успешно прошедшего испытательный срок, доля собственных средств в денежных средствах предприятия, доля заемных средств, стоимость обслуживания кредитов и т.д.

Плохой показатель – это показатель с высокой долей субъективности и допущением неоднозначности трактовки.

Примеры *плохих* показателей – стоимость бренда компании (при невыставлении ее на продажу, где стоимость бренда определяется как

разница между ликвидационной стоимостью компании и ее рыночной ценой), своевременность выполнения поручений, совершенство системы управления, объем счастья генерального директора (а особенно – объем счастья жены генерального директора, которая рулит генеральным директором, который рулит предприятием, которое построил Джэк), и т.д. Плохие показатели часто не являются показателями как таковыми, а представляют собой цели более низкого уровня, требующие нахождения измерителей.

Пример: часто используется показатель из серии «современная система управления» – и немедленно возникают вопросы: а что такое «современная» по мнению заказчика? А как именно измерить эту современность? Скорость обновления продуктов и процессов почти во всех отраслях сейчас настолько высока, что в любой момент времени можно сказать, что задача по «современности» не выполнена, ведь всегда найдется кто-то, у кого продукт, система, решение и др. гораздо новей...

Бывает ситуация, когда хороший по всем признакам показатель становится плохим в конкретной системе показателей. Сами показатели вполне объективны и счетны, но не отражают цель или процесс, к которым привязаны.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Пример: компания преследует цель иметь самые квалифицированные кадры на рынке труда в своей отрасли. А показатель, который установлен от-делу по управлению персоналом – те-кучесть кадров. Без уточнения смысла (что это: текучесть только самых ква-лифицированных кадров? не уволь-нение за неэффективность работы, а сманивание кадров конкурентами, предложившими лучшие условия тру-да? и др.) показатель плохой. Задача у компании, желающей сосредоточить у себя лучшие кадры, скорее всего, не накормить всех голодных людей, име-ющих профессиональные дипломы в отрасли, а получить высокий резуль-тат. И тогда показатель «выработка на сотрудника» будет гораздо более адекватен и информативен, чем пока-затель текучести. И тогда компании, обращающей внимание на текучесть кадров, надо вкладываться не в про-граммы вовлеченности всех, кто в ней кормится, а развивать и удерживать только тех сотрудников, чей произ-водственный результат существенно выше среднего по отрасли.

(КОНЕЦ ОТРЫВКА)

ОТЗЫВЫ:

Уникальность книги, которую вы дер-жите в руках, заключается сразу в не-скольких факторах:

- Она написана легко и с юмором и также непринужденно запомина-ется.
- Это высокая концентрация прак-тического опыта и ярких кейсов от Профессионала, работающего здесь и сейчас.
- Опыт применим для большого ко-личества компаний, работающих в разных секторах рынка.
- Это логично, понятно, доступно и реализуемо на практике почти без учета вашего личного и про-фессионального опыта....

* Марина Олешек, Старший вице-президент АКБ «Российский капитал»

.....

Процесс разработки KPI показан как алгоритм стратегического процес-са, пошаговый рассказ о ясном и ос-мысленном движении к цели бизнеса. Неизменное чувство юмора Марины придает легкости в изложении таких «эмоционально нагруженных» тем, как

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

соответствие мотивации команды задачам собственников, создание бонусных схем и управление ожиданиями команды

* Елена Трубникова, Генеральный директор «ФинЭкспертиза-капитал»

.....

В основу книги положена крайне актуальная для многих сегодняшних российских предприятий проблематика внедрения KPI. Причем книга – это не только настольный пошаговый самоучитель для умных руководителей, болеющих за свое дело. Это замечательное руководство для консультантов, сталкивающихся с проблемой внедрения KPI в российских компаниях на практике...

* Сергей Мясоедов, Проректор РАН-ХиГС при Президенте РФ, Президент Российской Ассоциации бизнес-образования

.....

Справка об авторе:

Марина Вишнякова – топ-менеджер с 25-летним стажем, управляющий партнер и основатель консалтинговой компании PM TEAM, трижды лауреат рейтинга Top-1000 ИД Коммерсантъ, автор сотен статей в профильных СМИ, колумнист Forbes, практик, ведущий проекты в области управления предприятиями в различных отраслях. В книге «Мифы и правда о KPI» подытожен опыт десятков проектов по разработке системы ключевых показателей, даны алгоритмы и последовательность шагов по внедрению изменений в систему управления предприятием, а также приведены примеры применения основных менеджерских инструментов – как в правильной их трактовке, так и с анализом наиболее часто встречающихся ошибок и заблуждений.

Книга совершенно замечательная – легкая, практичная! Давно (или никогда) не видела я, чтобы так были изложены очень сложные вопросы – «грабли», по которым ходят поколения менеджеров.

* Виктория Петрова, Экс-ЗГД группы Базовый элемент, Председатель экспертного совета компании ЛюдиPeople

.....

Книжку почитал, понравилась – хороший стимул для мозговой деятельности!

* Е. Кошкарлов, генеральный директор компании Аривест

.....

Эксклюзивно для 

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью для

Как делать бизнес-игры под любой запрос компании?



21-22
сентября

16-17
ноября

Приходи на тренинг
СОЗДАЕМ ИГРЫ,
получи технологию
и разработаю свою
авторскую игру
прямо во время
Обучения
с готовностью
60-80%



Тренинг ведёт к. пс. н.
Жанна Завьялова

www.akademiki.biz,
+7-985-644-59-81,
info@akademiki.biz

ФОРУМЫ В КОТОРЫХ СТОИТ ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ

11-13 сентября **КОРПОРАТИВНОЕ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА 2019**
Москва, 2019 г. III Всероссийский форум по электронному и дистанционному обучению

Симбиоз традиционных методов и новых технологий – вот ключ к эффективному развитию сотрудников в современном мире. Какие диджитал технологии применяются для упрощения образовательного процесса, сколько времени и ресурсов тратится на цифровизацию и как оптимизировать затраты на обучение без потери качества расскажут эксперты-практики из компаний крупного и среднего бизнеса.

18-20 сентября **C&B+ FORUM 2019**
Москва, 2019 г. II Всероссийский форум по мотивации и вовлечению персонала

Форум поможет участникам оптимизировать расходы на персонал и выбрать оптимальные схемы мотивации с учетом реальной ситуации в экономике и бизнесе. В программе: свежий взгляд на известные механизмы мотивации, новые решения в сфере автоматизации, вовлечения и нематериальной мотивации молодого поколения профессионалов, оценка персонала и работа с ключевыми сотрудниками.

21-22 ноября **IT RECRUITING. HR FORUM 2019**
Москва, 2019 г. Всероссийский форум по подбору и мотивации профессионалов сферы IT

Где искать высококлассных профессионалов сферы IT? Какие критерии устанавливать при подборе персонала в сфере, где многие из лучших профессионалов – самоучки? Как привлекать и мотивировать новое поколение, имеющее свои представления о работе мечты и иерархии деловых отношений? На эти и многие другие вопросы ответят в рамках форума HR-профессионалы из компаний крупного и среднего бизнеса различных отраслей, объединенных одной проблемой – нехваткой квалифицированных кадров для создания и развития IT инфраструктуры современной компании.

05-06 декабря **ФОРУМ ПЕРСОНАЛЬНЫХ АССИСТЕНТОВ 2019**
Москва, 2019 г. VII Всероссийский форум ассистентов и секретарей первых лиц ком

Традиционная площадка для встречи ассистентов и секретарей первых лиц компаний. Форум уже зарекомендовал себя как один из лучших для развития профессиональных и личностных компетенций. В программе 2019 года вас ждет больше мастер-классов и интерактивных форматов. От документооборота, протокола и делового этикета до психологических аспектов отношений между ПА и руководителем.

НА ВСЕ ФОРУМЫ ДЕЙСТВУЕТ ПОСТОЯННАЯ СКИДКА 17% ОТ ПОЛНОЙ СТОИМОСТИ УЧАСТИЯ ДЛЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ КЛУБНЫХ КАРТ

СЕМИНАРЫ, МАСТЕР-КЛАССЫ, КОНФЕРЕНЦИИ

СЕНТЯБРЬ
-
ДЕКАБРЬ
2019

ЖУРНАЛА



ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

бизнес тренинг
Сергей Семенов

СЕНТЯБРЬ



МЫ – ОДНА КОМАНДА

конференция
(как создать атмосферу вовлеченности
на самом деле и как ее поддерживать)
спикеры – ведущие эйчары России

ОКТАБРЬ



ЦИФРОВИЗАЦИЯ

И ЭЙЧАР

конференция

НОЯБРЬ



КАК СТАТЬ КОМПАНИЕЙ МИРОВОГО КЛАССА

конференция

ДЕКАБРЬ

ДЛЯ ЧЛЕНОВ ДЕЛОВОГО КЛУБА  И ПОДПИСЧИКОВ 
– УЧАСТИЕ БЕСПЛАТНО
ПОЧТА: TP@TOP-PERSONAL.RU