

Партнёры











КОЛОНКА РЕДАКТОРА

Соцсети стали важным фактором имиджа компании — ничего сегодня не скрыть от опытного взгляда партнеров и кандидатов — пока... А что завтра?

Успехов в бизнесе!

1 Павный редактор ИД

Александр Гонгаров

мная компания старается нивелировать ошибки и обязательно завершает гештальт, давая разъяснения...

андидат не рассматривал компанию в качестве работодателя, исходя из негативных отзывов в соцсетях...



Вадим Ковалев, **А**ссоциация менеджеров



Наталия Брайловская, «ДОМ-КОВЧЕГ»

стр. 31

ЙДЖЕСТ ● ДАЙДЖЕСТ ●

стр. 52

енные сотрудники не хотят работать ради увеличения благосостояния акционеров ... ифровизация должна в первую очередь положительно влиять на лояльность заказчика, его желание поддерживать деловые отношения именно с вами.....



Сергей Дмитриев, Unusual Concepts



Илья Кашпаров, «Астерос»



EΛΟΠΡΟΝ3ΒΟΔCΤΒΟ

www.TOP-PERSONAL.RU

В номере:

Некоторые вопросы формирования теории документоведения

Российские и международные стандарты о технологии управления документами

Управление технотронными документами: сферы, особенности, современные тенденции

II Международная научно-практическая конференция «Актуальные проблемы документоведения и архивоведения: вызовы времени»

Мобильный АРМ эффективный инструмент работы современного руководителя

Проблемы разработки административных регламентов и пути их решения

Национальные стандарты РФ по различным аспектам защиты информации и информационной безопасности

Профессиональное обучение и проверка знаний специалистов по управлению документами организации

июль-сентяб

При поддержке:





Содержание

СОЦСЕТИ И ПЕРСОНАЛ



Соцсети становятся мощным инструментом. Вопрос только — в чьих руках

Вадим Ковалев, Ассоциация менеджеров

Методы XX века в работе в соцсети могут только навредить имиджу компании

Елена Булкина, «Первый ОФД»

Есть даже профессия такая — писать отзывы

Юлия Бочкарева, «АВТОРУСТО», «Труд-Эксперт»

Негативный PR может работать в обе стороны

Наталия Брайловская, «ДОМ-КОВЧЕГ»



ЦИФРОВИЗАЦИЯ БИЗНЕСА

Цифровизация позволяет на порядок лучше общаться с клиентами

Илья Кашпаров, «Астерос»





Несведущий маэстро: Принципы управления шести великих дирижеров XX века

Итай Талгам

ПЕРСОНАЛ



Незаменимые и ценные сотрудники общее и особенное

Сергей Дмитриев, Unusual Concepts

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Форрест Эдвард Марс



цвете, печатаются на правах рекламы

www.top-personal.ru

Подписано в печать 10.07.2017 г. Формат 60х90 1/8. Печать офсетная. Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8. Заказ №

Отпечатано в полном соответствии опіснатало в полном сответствий 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 рекла объявлений. Издательство не всегда разделяет мнения и авторов. Рукописи не рецензируются и не возвращаются. Цена свободная





Объединенная редакция

ИД РАВЛЕНИЕ ТРАВЛЕНИЕ ТРАВИТЕТИЯ

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 рекрутменту

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

Соцсети становятся мощным инструментом. Вопрос только — в чьих руках

Ассоциация менеджеров опередила все СМИ, проведя обсуждение темы СОЦСЕТЕЙ.

Куда двинется ситуация с ними? Госдума пытается серьезно штрафовать всех, кто откажется удалять черный пиар...

Эксперт весьма взвешенно оценивает вопрос...



Вадим Ковалев

Ассоциация менеджеров первый заместитель исполнительного директора





УП На «Эхо Москвы» ранее обсуждали эту тему. Чем, на ваш взгляд, это закончилось у них?



учше спросить об этом у главного редактора радиостанции Алексея Вене-

диктова. Но поскольку этот вопрос задавался в ходе заседания Комитета мы компаниям и более эффективны, нежели судебные разбирательства. Юристы, которые участвовали в нашей дискуссии, убедительно сказали, что судебная перспектива подобного рода исков невелика.

УПР Чем был интересен формат вашей встречи экспертов?

 Открытостью и разностью мнений представителей корпоративной среды — HR-директоров, юристов, медиа. Важно, что мы получили по-

РАНМУ КОМПАНИЯ СТАРАЕТСЯ **НИВЕЛИРОВАТЬ** и обязательно завершает гештальт, ОШИРКИ ДАВАЯ РАЗЪЯСНЕНИЯ

по внутрикорпоративным коммуникациям Ассоциации менеджеров, то могу прокомментировать слова Алексея Алексеевича. На мой взгляд, главная ценность - коллеги проработали эту тему внутри коллектива и согласовали позицию внутри. В то же время Алексей Алексеевич не подписал итоговый документ — правила поведения журналистов в соцсетях. Из этой истории можно сделать вывод, что подобные дискуссии и тренинги как инструмент внутренних коммуникаций необходи-

зитивный отклик по итогам события, тема оказалась злободневной и актуальной для членов Ассоциации менеджеров.

- **УП** Есть ли примеры, когда компании сильно потеряли в стоимости или в контактах после подрыва их имиджа сотрудниками в соцсетях?
- Знаменитый пост сотрудницы «Аэрофлота» после падения Sukhoi Superjet в Индонезии, история с не-

для

корректным твитом сотрудницы Сбербанка. Как реагировать на них компаниям? Подавать в суд на сотрудника? В случае, когда компания Indesit обвинила сотрудницу в недополучении 64 млн руб., суд встал на сторону работника. Сотрудница «Аэрофлота» была уволена по соглашению сторон, т.е. это была некая договоренность работодателя и сотрудника, а не отсылка к букве закона или внутренним корпоративным документам.

УЛГ Какая информация от работника в соцсетях может торпедировать успешный бизнес?

 Как правило, это некорректная информация о работодателе и оскорбление прямых конкурентов. Иногда негативная для фирмы информация и гнев сотрудников оправданы с точки зрения морали. Я прощу прощения, но если повар плюет в суп, а возмущенный официант делает пост об этом в соцсетях или работник автопарка информирует на своей странице о том, что его коллега регулярно садится за руль в нетрезвом виде, то что они делают: вредят компании или помогают людям? Общественная мораль на стороне этого сотрудника. Не стоит путать информирование о нарушении закона, нарушении трудовой дисциплины с кляузничеством, навредить желанием кому-либо. Если на заводе в Нижнем Тагиле не выплачивают зарплаты, как в сегодняшней ситуации, неужели сотрудники не имеют права об этом писать в соцсетях?

УЛГ Сайты отзывов о работодателях – ваше мнение о них и о том, кто и какие там пишет отзывы?

 Сегодня люди с большей охотой обращают внимание на отзывы на профильных сайтах. В этой связи отзывы о работодателях становятся доступным вид манипуляций, особенно со стороны недоброжелателей, стремящихся испортить репутацию конкурента. Также на этих сайтах находят отражение конфликты в коллективе, конфликты с работодателями. И, к сожалению, мы не можем оценить, насколько объективна здесь та или иная сторона. В то же время остается осадок у потенциальных соискателей. Замечу, что сильным брендам работодателей такие отзывы не наносят ощутимого ущерба.

УПГ Одна из сотовых компаний тщательно «забанивает» в течение часа любой негативный пост о себе в соцсетях. Другие — нет. Результат?

 Каждая бизнес-структура придерживается своего стиля работы с соцсетями. Одни компании выделяют SMM-отдел в отдельную организационную единицу, другие прибегают к услугам специализированных агентств. Как, например, коммуни-



кационное агентство SNMG решает SMM-вопросы «Почты России».

Это правильная практика — попытаться решить вопрос с помощью агентств, потому что когда имеешь бизнес-сообщества. Когда компания по каким-либо причинам отказывается от комментариев, она создает благоприятную среду для распространения слухов, некорректной информации и негативного контента.

В НИЖНЕМ ТАГИЛЕ ЕСЛИ НА ЗАВОДЕ HF ВЫПЛАЧИВАЮТ ЗАРПЛАТЫ, КАК В СЕГОДНЯШНЕЙ СИТУАЦИИ, НЕУЖЕЛИ СОТРУДНИКИ НЕ ИМЕЮТ ПРАВА ОБ ЭТОМ ПИСАТЬ В СОЦСЕТЯХ?

дело с армией потребителей, то рано или поздно никто не застрахован от каких-либо конфликтов или неточностей в работе. Умная компания старается нивелировать ошибки и обязательно завершает гештальт, давая разъяснения. Однако ни в коем случае не стоит доверять ситуацию роботам, чтобы ответы были не под копирку, не формальными.

УП Так, может быть, отпустить ситуацию и пусть пишут кто что желает в сетях?

— Так многие компании и поступают на самом деле. Главное — необходима официальная позиция компании, которая должна быть доступна для

УЛГ Кодексы этики есть сегодня у многих фирм. Это как-то снижает негатив их персонала в сетях?

 Кодексом этики, как правило, занимаются специалисты по внутрикорпоративным коммуникациям, он обычно функционирует внутри компании. Компания должна проводить тренинги или внедрять другие механизмы по донесению до сотрудников корпоративных ценностей. Если кодекс принимается формально, общим собранием и поднятием руки, то, скорее всего, он будет легко ими же нарушен. Линейные сотрудники, равно как и топ-менеджмент, грешат иногда, вступая в политические перепалки, работая в компаниях с

государственным участием, не говоря о более радикальных ситуациях. Иногда люди думают, что, скрываясь за вымышленными аккаунтами, они недостижимы. Если эти моменты

группе статей в нашей стране еще незначительна.

На мой взгляд, должна развиваться самоорганизация и саморегуляция

НЕ СТОИТ ПУТАТЬ ИНФОРМИРОВАНИЕ О НАРУШЕНИИ НАРУШЕНИИ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ 3AKOHA. КЛЯУЗНИЧЕСТВОМ, ЖЕЛАНИЕМ НАВРЕДИТЬ KOMY-ЛИБО

прорабатывать на каждом этапе, то подобные шаги влияют на снижение негатива.

- WI A надо ли мешать на законодательном уровне активности черных PR-агентств, которые солидный гонорар разрывают клочья имидж любой компании (вопрос лишь цены)?
- В университете меня учили, что не существует понятия «черный PR». Есть Public relations, есть набор PRинструментов, а есть действия, которые нарушают закон и должны регулироваться другими кодексами, в частности, Гражданским, Административным, Уголовным. Другой вопрос, что судебная практика по целой

WI

российского бизнеса, например, профессиональные ассоциации, которые объединяют коммуникационные агентства и в которых должны работать комитеты, дающие оценку этичности того или много поступка. Когда эта оценка станет авторитетной и будет влиять на профессиональное сообщество, тогда многое изменится в отрасли.

- **УЛГ С**танут ли практикой споры в судах с сотрудниками, очерняющими в сетях имидж фирмы?
- Издержки судебных процессов велики, а имиджевые и репутационные потери, безусловно, высоки. Исходя из этого могу предположить, что в ближайшие пять лет количество пре-

Эксклюзивное интервью для

цедентов не увеличится в геометрической прогрессии.

- **УП** Ваши советы работодателям как свести к минимуму недовольство сотрудников действиями фирмы?
- Совет работодателям простой соблюдать Трудовой кодекс, быть в постоянном диалоге с собственными сотрудниками. При наличии большого коллектива обязательно выделять такую позицию, как менеджер по внутренним коммуникациям или вменять этот функционал PR, HR-отделам, а ответственных специалистов глашать на заседания комитета по

внутрикорпоративным коммуникациям Ассоциации менеджеров, где они смогут повысить профессиональный уровень и расширить представление о своих возможностях.

Вадим Ковалёв, первый заместитель исполнительного директора Ассоциации менеджеров.

Беседовала Лариса Чугуевская



2017 г.

Справка:

Ассоциация менеджеров http://amr.ru — одно из ведущих деловых объединений России. Деятельность Ассоциации менеджеров нацелена на профессиональное развитие сообщества менеджеров, переход к социально-ответственным стандартам ведения бизнеса, интеграцию в глобальную экономику. Ассоциация менеджеров образована в 1999 году. За годы работы ассоциация зарекомендовала себя как независимая экспертная площадка для выработки консолидированной позиции бизнеса по наиболее острым социальным и профессиональным вызовам, которые стоят перед руководством крупных российских предприятий, обществом и властью.

Методы ХХ века в работе в соцсети могут только навредить имиджу компании

Кладите больше заварки в чай, если желаете получить классный напиток... Точно так же работайте с персоналом правильно, если желаете иметь хорошую репутацию в сети.



Елена Булкина

«Первый ОФД» директор по персоналу

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное

45

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

45

интервью

Эксклюзивное

УП На «Эхе Москвы» ранее обсуждали эту тему. Чем, на ваш взгляд, это закончилось у них?



действительно. было такое совещание в Ассоциации менеджеров России.

где выступал Алексей Венедиктов. И рассказывал о том, что они пытались создать некие правила, которые сотрудники будут выполнять, чтобы не было разглашения ненужной информации в соцсетях. Но, по словам самого же Венедиктова, ему было важнее привлечь сотрудников к этой теме, как-то заострить их внимание, нежели действительно внедрять какие-то правила и так далее. Почему? Потому что все запреты, кодексы и прочее — это инструменты, прямо скажем, XX века, а соцсети — уже XXI. Попытка старыми средствами решать новую задачу заранее обречена на провал.

На дискуссии, где обсуждалась эта тема, предпринималось много попыток типологизации. Рассмотрим некоторые из них.

Первый типаж — высказывания не на бизнес-тему, но с большим последующим резонансом и угрозой репутации компании. Второй типаж — негативная правда о компании.

Третий типаж — неправда о компании, влияющая на ее рыночную стоимость. Вопрос очень спорный, поскольку никто еще ни разу не посчитал реального влияния негативного высказывания на рыночную стоимость компании.

И четвертый типаж — распространение закрытой информации, которая, как правило, высказывается сотрудником после увольнения.

Дискуссия подняла важные вопросы и закончилась она простым выводом: что делать? А ничего особенного не делать. Если вы можете создать нормальные условия для сотрудников, то вряд ли у вас повысятся риски из-за того, что о вас будет распространена заведомо негативная, влияющая на рыночную стоимость, порочащая компанию информация.

Замечу, что никакого сильного негатива мы с вами, как сторонние наблюдатели, относительно «Эха Москвы» не видим. Как была у них определенная репутация, так, собственно говоря, она не сильно изменилась.

УЛГ Сотрудники следят за информацией о своей компании в сетях? Или мало кто этим занимается? Кто и когда

 Хороший профессиональный сотрудник всегда ассоциирует себя с компанией. Сотрудникам прият-

но видеть хорошие отзывы, посты,

репосты о своей компании. Во всех

может «болеть» темой?

- 깨 Есть ли примеры, когда компании сильно потеряли в стоимости или в контактах после подрыва их имиджа сотрудниками в соцсетях?
- Я еще раз хочу сказать напрямую таких примеров не может Безусловно, назвать никто. какие-то негативные высказывания, которые так или иначе на некоторое

ЗАПРЕТЫ, КОДЕКСЫ BCE ПРОЧЕЕ И **3TO** ИНСТРУМЕНТЫ, ПРЯМО СКАЖЕМ, ХХ ВЕКА

компаниях, в которых я работала, когда кто-то из руководителей, топменеджеров или просто сотрудников выступал в СМИ с неким удачным материалом, это воспринималось просто на ура — об этом говорилось, это размещалось в Facebook, это было хорошо.

Конечно, мы не можем сказать обо всех сотрудниках. По нашим оценкам, 70%, безусловно, отслеживают информацию о компании. Им приятно услышать что-то хорошее о своем работодателе, особенно из уст своих же товарищей, и неприятно слышать негатив. Это повышает самооценку сотрудника — «я работаю в такой хорошей компании, о ней говорят хорошо».

время повлияли на имидж компании, вызвав локальный ажиотаж. Существует теория, что если в первые два часа информация не выплеснулась из конкретной сети, не перешла в другие сети, не была подхвачена, то это там и утихнет. За два часа появится новая информация, внимание переключится, и на этом все закончится. В случае если даже информация пойдет дальше, дать реальную оценку того, как понизится рыночная стоимость компании, невозможно: это комплексная вещь. В качестве примера возьмем биржу. Инсайдерские данные могут повысить или понизить рейтинг компании, соответственно, понизить или повысить котировки ее акций, однако изменения имеют временный эффект.

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



Разберем ситуацию: человек говорит, что компания плохая. Это ложь, и она быстро выясняется. Это никак не может влиять на котировки компании,

тировки компании это не подорвет. Цену продукта чуть-чуть снизит, а может, и, наоборот, повысит — невозможно предугадать. Поэтому ответ та-

ХОРОШИЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СОТРУДНИК ВСЕГДА АССОЦИИРУЕТ СЕБЯ С КОМПАНИЕЙ

мало того, от такого черного PR может даже что-то повысится. Обратная ситуация — человек говорит «компания плохая», и это правда. Отметим, что если это правда, не этот человек спровоцировал падение котировок акций.

Человек высказался не на бизнестему, но с большим последующим резонансом. Что он мог сказать? Кто-то неправильно, асоциально ведет себя в компании. На котировках компании это совершенно не скажется — не повлияет ни на цену, ни на что другое.

Еще одна возможная ситуация человек высказал какую-то правду, какую-то закрытую информацию, которая может что-то за собой повлечь. Что она может за собой повлечь? Ну, например, хотели какой-то продукт вывести без предварительной огласки, а кто-то о нем проговорился. Кокой: нет чистых примеров, подтверждающих, что компания может сильно пострадать после подрыва ее имиджа сотрудниками в соцсетях.

УП Какая информация от работника в соцсетях может торпедировать успешный бизнес?

 Успешный бизнес информация в соцсетях торпедировать не может.

УПГ Сайты отзывов о работодателях ваше мнение о них и о том, кто и какие там пишет отзывы?

 НВ и кадровые агентства такими сайтами пользуются, но совершенно неожиданным образом — мы просто смотрим, есть отзывы или нет. Если отзывы есть, значит компания ведет активный найм. Безусловно, недовольные будут всегда. Мало того, 80% людей, которые пишут негативные отзывы о компании как о работодателе,

пишут приблизительно следующее: «Я ходил на собеседование, они плохо со мной пообщались, компания плохая». Возникает резонная логическая цепочка: если человеку отказали, у него, естественно, есть обида. А вот профессионально он там выступил или

- 🌃 Одна ИЗ СОТОВЫХ компаний тщательно забанивает в течение часа любой негативный пост о себе в соцсетях. Другие — нет. Результат?
- Одинаковый. У тех, что не забанивают, негатив сам по себе постепенно затухнет. Те, что забанивают, имеют

ОДНОЙ КОМПАНИИ, КОТОРАЯ HET НИ МОГЛА БЫ CKA3ATb: «A мы ситуацию держим КОНТРОЛЕМ»

нет — об этом никто судить не может. Поэтому на эти отзывы редко кто обращает внимание.

Если компания имеет негативную репутацию как работодатель, то об этом будет известно не из отзывов, а просто это будет на слуху — сработает сарафанное радио. Публикуют «заметки об обидках» не самые хорошие сотрудники, которые либо не прошли испытательный срок, либо кандидаты, которые не устроили компанию по какому-то критерию. Все они вряд ли могут разобраться серьезно в ситуации с компанией, и огульно обвинять в своей неудаче менеджмент, HR, pyководителей — это единственное, что они могут сделать для поднятия своей самооценки.

WI

возможность держать некий штат сотрудников, и этот ФОТ будет влиять на конечную оценку компании. Это единственное, что бы я хотела отметить.

Так. может быть. отпустить ситуацию, и пусть пишут кто что желает в сетях?

 Во-первых, никто эту ситуацию и не держит. Нет ни одной компании, которая могла бы сказать: «А мы ситуацию держим под контролем». Или это искреннее заблуждение, или это неискренняя фраза, или это не соответствует действительности. всеми постами в принципе уследить невозможно, просто нереально. То есть гипотетически можно, но очень дорого.

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Мониторить основные площадки, безусловно, нужно, но не с целью отслеживания негатива, а с целью отслеживания имиджа компании; какой-то общий уровень — это, скорее, вопрос маркетинга, а не HR и безопасности.

нется в соцсети, поэтому это палка о двух концах.

УЛГ Анадолимешать на законодательном уровне активности черных пиар-

ЕСЛИ РУКОВОДСТВО ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ПРАВИЛА НАПИСАНЫ ТОЛЬКО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ ИХ ВЫПОЛНЯЛИ ПОДЧИНЕННЫЕ, ТО НЕДОВОЛЬСТВО ТАК ИЛИ ИНАЧЕ выплеснется в соцсети

УЛГ Кодексы этики есть сегодня у многих фирм. Это как-то снижает негатив их персонала в сетях?

 Если кодекс написан «по уму», он идет снизу, он осознан каждым сотрудником и выполняется всеми, то это пусть не гарантия, но некий лучший фон, позволяющий ожидать меньшего количества негатива в соцсетях. Людям есть чем гордиться, людям есть о чем хорошем поговорить, они чувствуют себя сопричастными к группе.

Если руководство предполагает, что правила написаны только для того, чтобы их выполняли подчиненные, то недовольство так или иначе выплес-

которые за солидный агентств. гонорар разрывают в клочья имидж компании (вопрос цены), публикуя дезу в СМИ?

 У нас существует законодательство, регулирующее подобного рода ситуации. Никто не отменял законов о посягательстве на честь и достоинство, никто не отменял законов о распространении неверной информации, порочащей четь и достоинство и т.д. Неважно, где происходит нарушение — в СМИ или в соцсетях. Если факт доказуем, если видно, что нанесен ущерб, у нас есть закон, его надо просто выполнять. А изобретать в очередной раз какие-то новые, дублирующие регламенты — это значит лишний раз отодвигать действие законов, которые уже придуманы.

밁

 Одинаково опасны. Если племена идут вразрез с политикой компании, значит надо что-то менять в менеджменте. Равно как если есть недовольные, значит есть какая-то проблема. Причина одна и та же. А дальше – либо мы с ней работаем, либо мы с ней не работаем.

УЛГ Станут ли практикой споры в судах с сотрудниками, очерняющими в сетях имидж фирмы?

 Практикой они стать не могут это несет определенные и временные, и финансовые затраты. Я оптимист и считаю, что в нормальных фирмах никто ничего плохого говорить не будет. Бывает какая-то случайность — человек что-то неправильно понял, была брошена неаккуратная фраза, но это вообще не о порочащих вещах, и это не станет тем, что испортит репутацию. Если кто-то из обиженных сотрудников что-то спровоцирует, то, скорее всего, это будет не профессионал. Кроме того, сотрудник компании подписывает такие вещи, как NDA, трудовой договор, в котором тоже многие моменты регламентированы. Мне кажется, что если человек профессионал и компания уважает его труд, и этот труд действительно востребован в компании, то у него

просто нет причин портить репутацию компании.

УП Ваши советы работодателям — как свести к минимуму недовольство сотрудников действиями фирмы?

 Создать нормальные условия труда для сотрудников, уважительное отношение к их профессиональным навыкам, достижениям, гарантировать адекватную заработную плату. Подчеркну — именно адекватную, а не завышенную или заниженную.

Должен быть всегда возможен нормальный диалог сотрудника со своим непосредственным руководителем. И тогда не нужны будут соцсети, потому что есть свои, родные, живые люди, с которыми можно обсудить все глаза в глаза. Мне кажется, это как-то теплее, а главное — результативнее.

* Елена Булкина, директор по персоналу компании «Первый ОФД».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

Справка:

Компания «Первый ОФД» — оператор фискальных данных. Специализация — разработка технологий и передача фискальных данных. Сайт компании www.1-ofd.ru



Светлана Васильева

KPI: судебные тяжбы за бонусы и премии

Ольга Москалёва

Сложное увольнение ветеранов

Ольга Байдина

Минимальный размер оплаты труда: значение и практика

Матьяна Горошко

Проблемы и судебные споры при предоставлении дополнительного отпуска «чернобыльцам»

Шатьяна Чиколаенко

Увольнение иностранного топ-менеджера на испытательном сроке: споры и анализ вопроса

Алексей Петров

Увольнение за неоднократное неисполнение работником без уважительных причин трудовых обязанностей (п. 5 ч. 1 ст. 81 ТК РФ)

Владимир Алистархов

Имеют ли право прокурорские работники писать статьи?

Анна Артамонова

Проблема срока давности в наказании уволившихся виновных в хищении или порче материальных ценностей

Эксклюзивное интервью

Есть даже профессия такая іисать отзывы

Соцсети становятся «ФОТОГРАФИЕЙ» компании, и нередко, глядя на нее, кандидаты решают, стоит ли им там искать работу.



Юлия Бочкарева

«АВТОРУСТО», «Труд-Эксперт» директор по персоналу

УП Сотрудники следят за информацией о своей компании в сетях или мало кто этим занимается? Кто и когда может «болеть» темой?



е могу сказать, что сотрудники внимательно и регулярно сле-

дят за информацией о своей компании в соцсетях. Скорее, очень активно участвуют в жизнедеятельности созданных компанией в соцсетях групп они обсуждают различные темы, выкладывают фотографии, делятся НОВОСТЯМИ. Через внутренние странички компании в соцсетях сотрудники также общаются с клиентами. Что касается информации в соцсетях о компании как работодателя, то ищущие работу люди изучают странички о компании.

Часто компании делают одну страничку для топ-менеджмента, другую - для сотрудников. Руководители регионов обсуждают проблемы работы с сотрудниками, сложные вопросы по ежедневной работе. Сотрудники на рядовых позициях обсуждают буквально все темы, даже отпуски, выкладывают фотографии, юморят. Им также интересно обсудить полезные в

работе вещи, учебный материал, идеи по улучшению работы, корпоративные мероприятия.

Когда компания переживает период расцвета, сотрудники и кандидаты в соцсетях не так активны в плане поиска информации. Так как сама организация на виду, на страницах публикуются позитивные вещи. А вот когда человека что-то начинает беспокоить — например, новости о возможной реорганизации и увольнении, тогда он начинает задумываться о том, что, возможно, пора искать новую работу. И соцсети ему в этом помогают.

- **УП** Есть ли примеры, когда компании сильно потеряли в стоимости или в контактах после подрыва их имиджа сотрудниками в соцсетях?
- Многие клиенты читают в соцсетях информацию о компании. В некоторых сферах бизнеса, например в автобизнесе, сильно развита конкуренция. И конкуренты часто целенаправленно пускают негативную «дезу» друг о друге. Это может приводить к финансовым потерям.

Слышала о множестве случаев, когда кандидат не рассматривал компанию в качестве работодателя, исходя из негативных отзывов в соцсетях.

для

УП Какая информация от работника в соцсетях может торпедировать успешный бизнес?

 Соискатель чутко реагирует на обман, когда понимает, что работодатель обещает одно, а в соцсетях читает отзывы сотрудников, которые пишут, что им предлагали одни условия, а на деле

🌃 Одна COTORЫX компаний ИЗ тшательно «забанивает» в течение часа любой негативный пост о себе в соцсетях. Другие — нет. Результат?

- Если человек пишет о компании откровенный бред, то на аннуляцию текста и силы тратить не стоит. Если есть конкретная ситуация, которая мо-

КОНКУРЕНТЫ ЧАСТО ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННО ПУСКАЮТ НЕГАТИВНУЮ «ДЕЗУ» ДРУГ О ДРУГЕ

всё оказалось по-другому. Это основное. Большое количество людей увольняется по причине того, что работодатель не выполняет своих обязательств.

УЛГ Сайты отзывов о работодателях ваше мнение о них и о том, кто и какие там пишет отзывы?

 Я изучала подобные сайты, но нашу компанию там не нашла. А вот про другие почитала, и знаете, в информации о работодателях есть доля правды, но есть и просто эмоции обиженных кандидатов или сотрудников. Есть конкретные вещи. Есть определенный типаж людей, которые любят везде жаловаться, фиксировать свое негативное мнение. Это может быть как рядовой сотрудник, так и руководитель.

WI

жет негативно сказаться на имидже, то она требует решений — должна быть пометка представителя компании, что этот момент регулируется в данный момент. Если есть возможность удалить негатив — это правильно.

Но если реально ситуация в компании ненормальная, то аннуляция негативных отзывов о ней ни к чему не приведет. В одном регионе активно работала компания «Аркис». У них долгое время бизнес держался на плаву — у компании был кондитерский цех, сеть супермаркетов «Еврогрупп». Тем не менее негативные отзывы имели реальную подоплеку. В итоге некогда крупная компания больше не существует. На мести сети их магазинов работают уже «Перекрестки», «Спар»... Кондитерская компания

ушла с рынка, ее место заняли другие игроки. Если в отзывах содержатся просто эмоции, то люди к ним относятся с подозрением. И их не всегда пишут сотрудники или кандидаты. Есть даже профессия такая — писать отзывы. Люди в течение дня только этим и занимаются.

казать личность пишущего, то он может писать все что хочет.

УЛГ Анадолимешать на законодательном уровне активности черных пиаркоторые круглый агентств. гонорар разрывают в клочья имидж

КАНДИДАТ НЕ РАССМАТРИВАЛ КОМПАНИЮ В КАЧЕСТВЕ РАБОТОДАТЕЛЯ, ИСХОДЯ ИЗ НЕГАТИВНЫХ ОТЗЫВОВ В СОЦСЕТЯХ

- 🦥 Так. может быть. отпустить ситуацию, и пусть пишут кто что желает в сетях?
- Если в компании ситуация адекватная, позитивная, то можно не тратить силы и время на постоянное отслеживание негативных отзывов.
- **УП** Кодексы этики есть сегодня у многих фирм. Это как-то снижает негатив их персонала в сетях?
- Не способны кодексы этики снизить негатив в соцсетях. У нас свобода слова. И идентифицировать человека, который анонимно пишет негативные отзывы, практически нереально. Если мы никак не можем до-

- любой компании Свопрос лишь цены), публикуя дезу в СМИ?
- Это нереально. Про известных людей что только не пишут - слухи, сплетни... Желтая пресса процветает. И пока мы ничего не можем с этим сделать. У нас свобода слова — все открыто и свободно.
- **УЛ** Племена в компании и решения их лидеров (по теории Логана) опаснее ли отдельных недовольных сотрудников в соцсетях?
- Единичный случай обладает малой силой. Если в отделе, в компании есть идейный человек, вокруг которого образуется группировка, кото-

опаснее.

Эксклюзивное интервью

259

УП Станут ли практикой споры в судах с сотрудниками, очерняющими в сетях имидж фирмы?

рая действует массово, конечно, это

 Сложно идентифицировать выступающих анонимно людей — раз. В стране свобода слова — два. Доказать правдоподобна ли выставленная информация также непросто три. Много скользких моментов. Если имеется возможность доказать и факт пишущего, и то, что распространяемая информация ложна, и если эта информация действительно привела к конкретному ущербу, то решение этого вопроса возможно. Пока о такой практики я не читала и не наблюдала.

УП Ваши советы работодателям — как свести к минимуму недовольство сотрудников действиями фирмы?

Вопрос к эйчару. Для начала важно грамотно нанять сотрудника. Надо проверить, по каким причинам человек меняет место работы; моменты, которые касаются конфликтности, узнать, отзывается ли сотрудник негативно о предыдущей организации. Чтобы нивелировать негатив, руководители конкретного подразделения должны знать все о своих сотрудниках: чем каждый из них живет, дышит, в какой материальной и семейной си-

WI

туации находится. Если в отделе назревает нездоровая ситуация, то ее надо устранить силами руководителей подразделения, силами эйчара. Чтобы не было негативных отзывов, работодателю важно выполнять все обещания. касающиеся зарплаты и других условий работы.

Еще один важный момент - серьезную роль играет беседа с увольняющимися сотрудниками. Важно, чтобы человек уходил без конфликта, завершал свои отношения нормально: все дела закончил, со всеми коллегами попрощался, с руководителями все моменты обсудил. Если компания увольняет человека, который показал себя ответственным работником, в идеале стоит помочь ему найти работу, дать хорошие рекомендации.

Надо быть честным с сотрудниками, исполнять свои обязанности. Также важна открытая политика в организации, когда проблема может быть оперативно разрешена, когда ее можно обсудить, проговорить с руководством. Когда открыт доступ к руководителю организации, многие проблемы можно решать на этапе только зарождающейся негативной ситуации. Важно, чтобы не было закрытых дверей, чтобы каждый знал, куда ему обратиться с проблемой. В крупных российских компаниях часто директора вообще недоступны.

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Непосредственные руководители должны знать своих людей, знать все подводные течения, отслеживать негатив, на этапе увольнения дать че-

Я за дружелюбную обстановку в компании, где нет сильной иерархии, когда страшно подойти к руководителю. Когда сотрудники знают, что могут

КОМПАНИИ СИТУАЦИЯ АДЕКВАТНАЯ, ЕСЛИ B позитивная, то можно не тратить силы ВРЕМЯ НА ПОСТОЯННОЕ ОТСЛЕЖИВАНИЕ НЕГАТИВНЫХ ОТЗЫВОВ

ловеку возможность выговориться. У покидающего компанию человека должно оставаться позитивное мнение о работодателе. Даже если сотрудник совершил ошибку, посыл должен быть примерно следующим: «Вася, ты уволен за проступок, но в целом мы ничего против тебя не имеем. Можешь не бояться негативных рекомендаций. И пусть все у тебя будет хорошо!»

высказать свои идеи, критику и не будут наказаны. В таких компаниях «негативщики» не приживаются и даже не приходят.

* Юлия Бочкарева, директор по персоналу компаний «АВТОРУСТО» и «Труд-Эксперт».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

Справка:

«Труд-Эксперт» — компания, оказывающая услуги по проведению специальной оценки условий труда, работ в области охраны труда и производственного контроля, обучению по охране труда для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

Сайт компании http://трудэксперт.рф

Компания «АВТОРУСТО» предлагает услуги профессионального автосервиса и интернет-магазина автозапчастей. Сайт компании http://avtorusto.ru

Негативный PR может работать в обе стороны

Даже контрагенты стали изучать партнеров в соцсетях...



Наталия Брайловская

«ДОМ-КОВЧЕГ» директор по персоналу

45

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

УЛГ Сотрудники следят за информацией о своей компании в сетях или мало кто этим занимается? Кто и когда может «болеть» темой?



оцсети прежде всего активно используются молодыми людьми, и они часто следят по ним за жизнью

компании. Причем зачастую соцсетям доверяют даже больше, чем офици**УП** Есть ли примеры, когда компании сильно потеряли в стоимости или в контактах после подрыва их имиджа сотрудниками в соцсетях?

— Такие случаи есть. Например, после выложенного в соцсети скандала акции авиакомпании United Airlines обвалились — компания потеряла четверть миллиарда долларов от своей рыночной стоимости. Конечно, здесь виной не только соцсети, но и дейсотрудников авиакомпании. Урегулированием вопроса в соцсетях дело бы не обошлось. Также наделал много шума скандал в соцсетях вокруг оскорбления Олегом Тиньковым своей

ЗАЧАСТУЮ СОЦСЕТЯМ ДОВЕРЯЮТ ДАЖЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОФИЦИАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ

альной информации. Им кажется, что информацией делится знакомый, знакомый знакомого, и они принимают написанное в соцсетях за правду. Так как соцсети прежде всего использует молодежь, то это сотрудники не высшего звена. Им это интересно, они передают друг другу информацию получается эффект сарафанного радио. Я, например, смотрю в соцсетях информацию про контрагентов, отзывы об их работе. Хотя бывает, что отзывы необъективны, поэтому полученную таким образом информацию надо перепроверять.

сотрудницы, но он, наоборот, таким образом только добавил стоимости к своему имени.

УЛГ Какая информация от работника в соцсетях может торпедировать успешный бизнес?

 Скандальные ситуации. При этом важен ответ работодателя. Если работник написал негативный отзыв, а работодатель постарался эту ситуацию урегулировать, договориться — это одна история. И другая история, когда компании не

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

ДЛЯ

принимают во внимание негатив. Подорвать бизнес способны отзывы о том, что работодатель неуважительно относится к сотрудникам не выплачивает зарплату, обманывает, необоснованно увольняет, не составляет трудовые договоры, необорудованные предоставляет рабочие места, не следит за безопасностью на производстве. Люди ватные, не оправдываются, они выносят свое недовольство.

- 🧰 Одна компаний ИЗ СОТОВЫХ тщательно забанивает в течение часа любой негативный пост о себе в соцсетях. Другие — нет. Результат?
- Отслеживать негативные посты надо. Если в соцсетях будет большой

ПЛЕМЕНА, ГРУППЫ ЛЮДЕЙ ОПАСНЕЕ, ЧЕМ ОТДЕЛЬНЫЕ СОТРУДНИКИ

часто не очень компетентны в плане вопросов трудоустройства, но когда они сталкиваются с негативными моментами, могут писать гневные отзывы о них в соцсетях.

УП Сайты отзывов о работодателях ваше мнение о них и о том, кто и какие там пишет отзывы?

 Очень часто люди пишут на эти сайты от избытка отрицательных эмоций. Когда все хорошо, сотрудники ничего и не выносят на всеобщее обозрение. Как правило, негативных отзывов много о работодателях, которые не ценят персонал. Но при этом отзывы на сайтах о работодателях надо проверять. Я стакивалась с тем, что люди сами не лояльны компании. И когда их ожидания, часто неадек-

WI

наплыв негатива - репутация компании будет испорчена. Конечно, надо стараться, чтобы ситуация в компании была позитивной, но если выплыли неприятные факты, то нужно погасить конфликт, урегулировать его.

Хотя PR-эксперты говорят, что негативный PR может работать в обе стороны, ведь о компании говорят, она на слуху. Но мы не знаем, в какую сторону разовьется ситуация. Сплошной негатив в любом случае плохо повлияет на имидж компании. Контрагенты будут искать других партнеров, да и потенциальные кандидаты буду опасаться идти в такую структуру.

Самое главное в любом бизнесе уважение к человеку. Если вы приняли решение не нанимать кандидаЭксклюзивное

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



та, уделите ему время — объясните, что он ценен, просто не подходит под данную вакансию. Хорошие отношения между сотрудниками, между руководством и подчиненными являются гарантом устойчивого имиджа компании как работодателя. Выполненные обязательства по зарплате, условиям труда — эти моменты очень важны.

строил дом»; «да они втридорога продают». Но писали в основном люди из регионов. К тому же сравнения были неадекватные, так как обыватели не понимали особенностей продукта, стоимость материалов. Но в итоге рейтинг снятого фильма поднимался в соцсети и привлекал к себе внимание разбирающихся в теме людей.

🧰 Так. быть. может отпустить ситуацию, и пусть пишут кто что желает в сетях?

- Смотря на какую тему пишут. Иногда даже негативные отзывы влияют на повышение спроса. Однажды мы выложили ролик с презентацией модульного дома. И начались отзывы: «мой сосед в три раза дешевле по-

УЛГ Кодексы этики есть сегодня у многих фирм. Это как-то снижает негатив их персонала в сетях?

 Когда люди подписывают четкие правила поведения, вероятность их нарушения снижается. Важно отследить, что человек перед подписанием документа изучил его. Тогда ситуация будет более контролируемой.



для

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для





УЛГ Анадолимешать на законодательном уровне активности черных пиарагентств, которые солидный за гонорар разрывают в клочья имидж любой компании (вопрос цены), публикуя дезу в СМИ?

 В идеале, надо. Наверное, эта проблема в первую очередь относится к крупным компаниям.

УП Племена в компании и решения их лидеров (по теории Д. Логана) опаснее ли отдельных недовольных сотрудников в соцсетях?

 Племена, группы людей опаснее, чем отдельные сотрудники. Тем более это явление опасно, если племя ведет за собой неформальный лидер, негативно настроенный против компании. У нас таких нет. Возможно, они в более крупных компаниях. А по-моему, не надо держать таких в своем коллективе. Коллектив должен быть единым организмом, который работает для достижения общей цели. Надо, чтобы неформальный лидер был союзником.

УЛГ Станут ли практикой споры в судах с сотрудниками, очерняющими в сетях имидж фирмы?

 Надеюсь, что станут. Суды должны быть за правду. Любая клевета

WI

должна быть наказуема, если она необоснованна. Я за справедливость. В нашей стране, как правило, суды на стороне физических лиц, что неправильно.

УП Ваши советы работодателям — как свести к минимуму недовольство сотрудников действиями фирмы?

- Надо на регулярной основе общаться с сотрудниками, смотреть, понимают ли они задачу, которая на них возложена, в силах ли они ее выполнить. И работодатель должен выполнять свои обязательства.
- * Наталия Брайловская, директор по персоналу компании «ДОМ-КОВЧЕГ».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

2017 г.

Справка:

dom-kovcheg.ru

Компания «ДОМ-КОВЧЕГ» занимается производством быстровозводимых модульных домов.



Подписные индексы по каталогу «Роспечать» — 79154, 79357

Чаталия Пластинина

Региональные кадастровые палаты получили право самостоятельно проводить работы по землеустройству и формированию объектов недвижимости



Наталия Пластинина

Виктория Мариновская

Арест квартиры за неоплату ЖКХ

Артём Ломакин

Каковы риски эксплуатации здания без разрешения?

Чаталия Фомина

Судебные споры, касающиеся жилых помещений лиц, освободившихся из мест лишения свободы

Владимир Покарев

Тарифы на электроэнергию: оспаривание в судах

Кирилл Антонов

«Кутузовская миля» Полонского



Виктория Мариновская



Артём Ломакин



Наталия Фомина

Цифровизация позволяет на порядок лучше общаться с клиентами

Не стоит путать цифровизацию как функциональную стратегию развития бизнеса и автоматизацию бизнес-процессов, представляющую собой один из инструментов реализации этой стратегии.



Илья Кашпаров

«Астерос» глава дирекции по бизнес администрированию

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью



УП Цифровизация — что это на самом деле в применении к бизнесу?



сли кратко, то цифровизация (или цифровая трансформация) — это функциональная страте-

гия бизнеса, нацеленная на оптимальное взаимодействие людей и цифроный коктейль из передовых информационных технологий, развитых навыков их использования и культуры принятия управленческих решений в организации. Термин «культура» в этой фразе является ключевым. Она определяет отношение к информации как к ценному активу, предъявляет высокие требования к ее качеству, предполагает определенный жизненный цикл и, как следствие, максимальную степень отдачи от ее использования.

БОЛЕЕ КРУПНЫМ КОМПАНИЯМ НЕОБХОДИМО ПРЕЖДЕ ВСЕГО КАЧЕСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СЕБЕСТОИМОСТЬЮ. КООРДИНАЦИИ РАБОТЫ МНОЖЕСТВА СРЕДА ДЛЯ ЛЮДЕЙ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОПЕРАТИВНОГО И ПРИНЯТИЯ ДЕЛОВЫХ РЕШЕНИЙ

вых устройств. Ее цель — в повышении скорости принятия деловых решений, расширении информационного поля для ведения бизнеса, снижении издержек на производство, создании корпоративной бизнес-культуры формировании информационной среды, в которой отдача от человеческого капитала на предприятии будет максимально высокой. В идеальном случае цифровизация — это сбалансирован-

- **УП** Кому еще долго удастся игнорировать тренд времени? Например, бизнесу по выделке кожи?
- Трендом это было 7-8 лет назад, во времена первых моделей iPhone, сегодня это уже сформировавшаяся реальность. Согласитесь, сложно игнорировать нечто, что уже не только вокруг нас, но и в нашем сознании, образе жизни. Основа любой компа-

돩

нии — это компетентные сотрудники, у которых уже есть устойчивые потребности к цифровому общению, ведению дел с помощью цифровых технологий. Даже небольшим крафтинговым компаниям по производству уникальных кожаных изделий, как в вашем примере, стоит задуматься как минимум о том, как с помощью цифровой трансформации позиционироваться на рынке, найти своего потребителя, взаимодействовать с ним, настроить процессы под используемую модель продаж. Возможно, это продажи через Instagram, а возможно, и через более персонализированные каналы общения со своими клиентами.

Более крупным компаниям необходимо прежде всего качественное управление себестоимостью, среда для координации работы множества людей и инструменты для оперативного принятия деловых решений.

Мир сегодня стал совсем небольшим, он сжался уже даже не до нескольких часов полета между кон-«облакам», тинентами. Благодаря мобильным устройствам, системам видеоконференцсвязи и телеприсутствия он буквально умещается под кончиками ваших пальцев. Молодое поколение сотрудников уже воспринимает это как данность, в то время как ограничение информационных потоков ассоциируется с лишением персональной свободы, изоляцией, поку-

WI

шением на творческую активность и приватность. В этих условиях внедрение цифровых моделей управления бизнесом и опора на командное творчество и защищенные коммуникации становится драйвером успешности ведения дел.

- 🧰 Какие плоды должна принести цифровая трансформация каким показателям оценивать ее способность помочь бизнесу, не стать лишней финансовой нагрузкой?
- Цели и результаты цифровой трансформации в каждой конкретной компании могут быть разными в зависимости от ее профиля, положения на рынке, модели продаж и иных факторов. Так или иначе, важно заранее планировать эти изменения так, чтобы можно было измерить финансовый результат. Насколько снизятся издержки на производство при автоматизации тех или иных процессов? Насколько уменьшится время (читай, стоимость) подготовки управленческой отчетности, позволяющей принимать оперативные и стратегические решения?

Лишней финансовой нагрузкой в виду потенциально высокой стоимости владения IT цифровая трансформация может стать в том случае, если изменения не продуманы с точки зрения основной стратегии бизнеса и не положены в конкретные планы со-

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

вместных действий внутренних заказчиков и IT. В этом случае можно потратить деньги на что-то, что заведомо не «взлетит», а, напротив, ляжет тяжелым финансовым бременем на баланс организации.

цесс, позволяющий больше зарабатывать и меньше тратить. Мое личное видение состоит в том, что цифровизация должна в первую очередь положительно влиять на лояльность заказчика, его желание поддерживать

ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДОЛЖНА В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯТЬ НА ЛОЯЛЬНОСТЬ ЗАКАЗЧИКА. ЕГО ЖЕЛАНИЕ ПОДДЕРЖИВАТЬ ДЕЛОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ именно с вами

- цифровизации бизнескаких процессов или направлений деятельности компании нужно начинать прежде всего?
- Не стоит путать цифровизацию как функциональную стратегию развития бизнеса и автоматизацию бизнес-процессов, представляющую собой один из инструментов реализации этой стратегии. Если говорить о бизнес-процессах, то основной принцип прост: автоматизацию нужно планировать «от клиента», а не от бэкофиса. Основной фокус в данном случае должен быть на тех процедурах, которые участвуют в основной цепочке создания добавленной стоимости. Я имею в виду основной бизнес-про-

деловые отношения именно с вами. Поэтому имеет смысл начинать с того, что повышает ценность вашего бизнеса в глазах клиентов.

Второй, не менее важный аспект, автоматизация планирования, контроля себестоимости производства и качества товаров и услуг.

- Ж Кто должен быть «драйвером» цифровизации и объединять усилия всех? Можно ли и надо ли назначать на этот процесс ответственного?
- Цифровая трансформация это большой и многоаспектный проект даже для компаний среднего масштаба, его невозможно успешно реализо-

돩

Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью для Эксклюзивное интервью

вать без команды и опыта проектного **управления.** В зависимости от целей. задач и масштаба такого проекта его директором может быть либо CIO, либо HR-директор, либо сам CEO. В любом случае это триумвират ответственности: за цели и логику организационных преобразований, адекватность IT-инструментов, поддержание мотивации персонала к восприятию данных изменений.

Ж Кто как должен оценивать **ГОТОВНОСТЬ** персонала цифровизации?

 Не самый простой вопрос для краткого ответа, но постараюсь. Тут есть два аспекта: общая готовность организации к цифровым переменам и готовность конкретных ответственных лиц управлять критически важными информационными потоками. Первый аспект — это тема для взаимодействия HR и CIO. Второй аспект тема для владельцев информации. Цифровая трансформация в любом случае опирается на внедрение и использование IT- технологий, которые после передачи внутреннему заказчику становятся инструментами бизнеса. Да, функция IT должна уметь услышать требования бизнеса, трансформировать их в адекватный инструмент, обучать ключевых пользователей и обеспечивать им должный уровень поддержки. Но только сам бизнес может нести всю полноту

WI

ответственности за результат применения IT-инструментов: качество данных, своевременность их внесения, принятие решений на основе отчетности. Таким образом, здравая культура использования IT, особенно в крупных организациях, предполагает наличие центров компетенции бизнес-процессов в соответствующих подразделениях. Эти центры компетенций должны опираться на экспертизу самых опытных и мотивированных пользователей «цифры». В моей практике есть опыт построения таких институтов ключевых пользователей, именно их стоит рассматривать в качестве главного рефери для оценки готовности персонала к управлению той или иной информацией в организации. В идеале в этот процесс должны быть вовлечены руководители среднего звена соответствующих подразделений, представители функций HR и IT.

Можно ли научить дремучую IT компанию соответствовать цифровизации? Как?

- Если откровенно, то это тот вопрос, на который мне сложно дать однозначный ответ даже с учетом многолетнего опыта работы. Ясно одно: состояние той самой дремучести в моменте не столь важно по сравнению с уровнем мотивации топменеджмента, его способностью заглядывать за горизонт, проявлять волю и компетенции к управлению 479 интервью Эксклюзивное

5 интервью Эксклюзивное

Д-Эксклюзивное интервью изменениями, стремиться к торжеству здравого смысла и способствовать качественному развитию ІТ-функции.

Цифровизация — это дорожная карта, включающая в себя не только технологические, но и организационные, а зачастую и культурные изменения. В такого рода проектах технологическую зрелость решений, удобство внедряемого инструментария, адекватность бизнес-требованиям должно обеспечить ІТ-подразделение. Но мотивация сотрудников к изменению процессов, образа мысли, снижение барьера сопротивления изменениям — все это целиком зависит от лидерских качеств топ-менеджеров, в идеале помноженных на опыт директора по персоналу.

В любом случае, чтобы цифровизация дала результат, руководители как минимум не должны стесняться осознавать свою дремучесть. Это необходимая основа для проявления воли, создания ясности цели, планирования изменений и их внедрения. Из моего опыта могу сказать, что будет полезным организовать регулярную работу в формате круглого стола с участием представителей бизнес-функций, HR и IT. Это должен быть заинтересованный круг лиц, принимающих решения, которые коллегиально вырабатывают подходы к реализации цифровой стратегии. Не менее важным является поддержка ІТ-проектов на уровне

генерального директора, а в некоторых случаях и совета директоров. Это важно осознать, поскольку до сих пор нередки случаи, когда с позиции членов основного коллегиального органа управления (совет директоров, правление и др.) корпоративные IT- проекты кажутся чем-то частным, прикладным, не слишком значимым, не требующим внимания и поддержки. Это путь в никуда. Только ответственное отношение к ІТ-трансформации со стороны собственников бизнеса, активная их поддержка помогали преодолеть вялость внутренних функциональных заказчиков, придавали здравый импульс финансово успешному и своевременному завершению проектов.

🦥 Как преодолеть сопротивление цифровым изменениям CO стороны сотрудников, клиентов. контрагентов?

 Любое изменение — это выход из зоны комфорта. При планировании масштабных изменений менеджменту необходимо понимать такую максиму: любое страдание легче переносится, если оно осмысленно. Иными словами, важно не жалеть усилий на пояснение смысла и преимуществ изменений, помогать сотрудникам визуализировать лучшее будущее, осознавать важность проводимых преобразований, демонстрировать личную причастность коллег к чемуто важному, масштабному. Это прави-

Эксклюзивное интервью

ло универсально, но его применение требует развитых лидерских качеств у инициатора изменений. Второй, не менее важный фактор успеха, — умение поддерживать регулярный ком-

увидит в ней ценности, имеет смысл с такими сотрудниками полюбовно и заранее расставаться. Ведь речь идет прежде всего о культуре выработки решений и принятия ответственности.

имеет смысл начинать с того, что повышает ЦЕННОСТЬ ВАШЕГО БИЗНЕСА В ГЛАЗАХ КЛИЕНТОВ

муникационный план, информировать членов проектной команды и основных интересантов. Если речь идет о вовлечении в контур проекта по внедрению цифровых изменений также клиентов или поставщиков, то важно держать с ними партнерские отношения, формируя единую коммуникативную среду взаимодействия.

Самая сложная ситуация возникает, когда сопротивление исходит не от конечных исполнителей, но от среднего менеджмента. Менять картину мира человека волевого, принципиального, с развитыми компетенциями управленца бывает непросто, вы «химией» чувствуете этот риск. Я соглашусь с мнением, что средний менеджмент способен похоронить здравую инициативу любого масштаба, если она не поддержана должным образом со стороны топов. Поэтому, если человек не впишется в новую реальность, не

WI

УЛГ Цифровизация корпоративной культуры — как превратить просто компанию в smart company?

 Фокусировка на деловой культуре играет определяющее значение в успехе внедряемых изменений. Сначала нужно изменить картину мира сотрудника, его ценности, а уже потом процессы и технологии. Ставить ITсистемы прежде процессов, не принимая во внимание культуру принятия управленческих решений, подобно, перефразируя Джонатана Свифта, «строительству дома, начиная с крыши и заканчивая фундаментом».

Ярким современным примером здравого подхода к цифровой трансформации является проект организационных и технологических изменений Сбербанка, исторически устоявшейся и изначально довольно архаичной организации. Для того чтобы трансфор479 интервью Эксклюзивное

5 интервью Эксклюзивное



Эксклюзивное

мировать культуру такого «титана» в Agile-организацию, способную гибко реагировать на изменения в окружающем мире, ее руководство демонстрирует недюжинный лидерский талант, поддержанный компетенциями проектной команды.

Действительно, без трансформации в цифровую организацию с гибкой управленческой культурой, адекватной себестоимостью и высокими технологиями, выжить в конкуренции с технологическими монстрами типа Apple или Google, практически готовыми ворваться в реальность управления финансами, не представляется возможным.

Сегодня по такому пути постепенно начинают идти многие компании с лидерскими амбициями. Хочется верить, что взятый курс на внедрение Agile-процессов и создание гибкой IT-платформы станет мотивирующим примером успешной цифровой трансформации и для остальных участников рынка. Осталось дождаться первых результатов.

- **УП** От Интернета вещей к Интернету людей? Ha каких хвпицнип строится управление мобильными и дистанционными сотрудниками как часть цифровой трансформации?
- Интернет людей vs Интернет вещей? Можно сколь угодно ирони-

зировать на эту тему, но с учетом современных темпов развития микроэлектроники, биологии, медицины и 3D печати, киборгизация человеческого сообщества в течение 30-40 лет может стать серьезным трендом. Цифровые нейроимплантаты, биологическая печать 3D органов, умные протезы, дополненное или виртуальное сознание, возможно, станут тем последним редутом сопротивления биологического интеллекта наступлению экспертных систем искусственного интеллекта.

Если же не заглядывать в «прекрасное далёко», то развитие технологий удаленной работы, телеприсутствия, возможность сэкономить на аренде офиса должны мотивировать бизнес к повышению качества целеполагания, внедрению новых систем мотивации и контроля результативности «надомников». Это и есть те принципы, на которых имеет смысл строить управление дистанционной работой.

Технический директор Google визионировал будущее ІТ — что вы думаете по этому поводу?

 Я бы с должным вниманием отнесся к технологическим предсказаниям Рэя Курцвейла. Это вдумчивый и умный ученый. Мне в целом импонирует его видение перспектив развития цифровой среды и ее взаимодействия с биологическим миром.

Эксклюзивное интервью

돩

Есть, однако, тезисы, в которых я сомневаюсь. Это касается уровня технологического развития нанороботов к 2032 году, а также столь скорого, к 2045 году, достижения технологической сингулярности — состояния, когда искусственный интеллект начнет активно развивать сам себя и человечество утратит контроль над эволюцией электронного разума. Надеюсь, что кто-то вовремя вспомнит «где у него кнопка» из фильма про Электроника, и «Скайнета» из «Терминатора» не слу-

УП Какие сферы бизнеса цифровизация никогда не затронет?

 Думаю, их в какой-то момент вовсе не останется. Основные предпосылки K ЭТОМУ определяются прежде всего развитием систем искусственного интеллекта. Не многие задумываются о том, что алгоритмы искусственного интеллекта развиваются настолько быстро, что устаревают каждые полгода. То есть дважды в год происходит, по сути, качественный скачок в этой области. Программисты не склонны кричать об этом, они молча и профессионально делают свое дело, закладывая основы общества будущего. Это может означать то, что вместе с развитием технологий

WI

больших данных и глубинного обучения искусственный интеллект уже в среднесрочной перспективе затронет большинство сфер деловой активности. В результате многие существующие профессии, прежде всего те, что эксплуатируют навыки физической силы и рационального мышления, окажутся под давлением, а затем просто будут вытеснены с рынка труда. Что делать? Не останавливаться в развитии самим и дать качественное образование детям. Ориентироваться стоит на softskills, развитие навыков командной работы, коллективного общения, социализации, творчества. Это те сферы, куда искусственный интеллект придет позже всего. Возможно, эмоциональный интеллект — тот последний редут, который человечество не сдаст так скоро своим электронным визави.

* Илья Кашпаров, глава дирекции по бизнес-администрированию, группа «Астерос».

Беседовала Анна Матюшенкова

2017 г.

чится.

издательство МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР

Итай Талгам

Несведущий маэстроПринципы управления шести великих дирижеров XX века



Часть первая

МУЗЫКА БИЗНЕСА

Место за дирижерским пультом — а для дирижеров это что-то вроде личного кабинета — рассчитано лишь на одного. Но сегодня я приглашу вас в свой «офис»: нам предстоит изучение музыки лидерства. Только без паники. Не страшно, если в перечень ваших достоинств не входит абсолютный слух и вы не отличаете звучание английского рожка от гобоя. И вам совсем не обязательно знать, что такое глиссандо или



рубато. Однако, встав на место дирижера, вы сами увидите, что в работе оркестра и в коллективной, командной работе много общего. Хороший дирижер, как и хороший руководитель, поощряет развитие индивидуальных способностей каждого из участников оркестракоманды, поскольку именно это способствует более эффективной работе всего коллектива. То, чем занимается за своим пультом дирижер, помогает по-новому взглянуть на самые распространенные проблемы, с которыми сталкиваются все руководители, и подсказать решения, актуальные не только при исполнении произведений Моцарта или Стравинского. Вот уже двадцать лет я не только руковожу оркестром, но и консультирую профессионалов в бизнесе и других важнейших областях человеческой деятельности. Я применял свой дирижерский опыт в работе с самыми разными руководителями, хотя не имею ни малейшего представления о специфике их сфер деятельности. Среди них были и политики мирового масштаба, и начинающие предприниматели. ученые, руководители подразделений по борьбе с терроризмом, директора рекламных агентств и агентств по делам беженцев. Моими клиентами были президенты компаний из списка Fortune 100 и обычные родители. Двадцать лет я был и учителем, и учеником, и эти знания легли в основу моей книги. Дирижерский опыт позволяет сделать немало неожиданных открытий. Дирижер

постоянно прислушивается к окружающему миру, он воспринимает людей и то, что они делают, «на слух», и в общем звучании он различает отдельные мелодии. У него возни- кают идеи, которые на первый взгляд кажутся абсурдными и в чем-то даже пугающими. К примеру, само название этой книги говорит о том, что я выбираю незнание! Считается, что такой выбор несовместим с профессиональной деятельностью, что с незнанием, невежеством нужно бороться, иначе скатишься по корпоративной лестнице вниз и окажешься на дне. Но если вы возьмете на себя труд меня выслушать, то поймете, что сознательное неведение, своего рода невинность, способно привести на самый верх. Вы увидите, почему лучшие руководители не только лелеют собственное неведение, но и убеждены, что это единственно правильный выбор, и поймете, каким образом такое свойство руководителя помогает команде добиваться блестящих результатов. От вас, читателей этой книги, потребуется быстрота и гибкость мышления. К тому же иногда за пультом будет становиться тесновато: к нам присоединятся величайшие дирижеры всех времен, в том числе мой наставник — легендарный Леонард Бернстайн. У всех дирижеров, известных и не очень, имеется нечто общее: мы пользуемся дирижерской палочкой. Это тоже музыкальный инструмент, но он не издает звуков и не требует для транспортировки дорогого футляра. В одних



руках палочка может оказаться никчемной деревяшкой, но в правильных руках она обретает невероятную силу. Как говорится в старой пословице: «Посмотри на ноль и увидишь ноль. Посмотри сквозь ноль и увидишь бесконечность». Дирижерская палочка и есть ноль, сама по себе она ничего оркестру не дает, даже если размахивать ею с исключительным изяществом. Мы можем говорить о дирижерском искусстве, лишь когда музыканты научатся смотреть сквозь нее и различать все краски, все оттенки музыки. У искусства дирижера и искусства руководителя секрет один. И его следует И. Талгам, Л. Блум. «Несведущий маэстро. Принципы управления шести великих дирижеров XX века» 7 знать всем, кто за стенами концертных залов управляет корпорациями и другими важными институтами. Далее мы с вами в компании величайших дирижеров минувших времен посмотрим, как вершится это чудо. Мы увидим, как паузы, моменты тишины становятся источником творческой энергии и новых открытий. Превратимся из талантливых исполнителей в талантливых слушателей и одним лишь умением слушать изменим ход дел. В качестве примера мы возьмем организации, для которых музыка никогда не была основным родом деятельности. Goldman Sachs, Merck, Kraft Foods, армейский штаб в буферной зоне на израильско-сирийской границе – лидерской стратегией великих дирижеров вдохновлялись профессионалы в

самых разных областях. И я своими глазами наблюдал, как восхищение их искусством сменялось пониманием. Чтобы разобраться с тем, что написано в этой книге, не нужно быть знатоком классической музыки. Музыкой пропитано все наше существование, и на самом деле вы многое о ней знаете. Просто вы никогда не думали о происходящем в музыкальных терминах.

* * *

Музыкальность присуща абсолютно всем — ведь нас постоянно окружают звуки. Но я имею в виду не ту музыку, которая звучит в лифте, по радио или в вашем плейлисте. Я имею в виду последовательный процесс осмысления окружающих нас звуков. Всем, кто хочет улучшить свои лидерские качества, следует прежде всего научиться обращать внимание на эти звуки. Допустим, вы едете на работу электричкой. Монотонный стук колес, их песня успокаивает, укачивает вас. Вероятно, вы даже не понимаете, откуда взялось это ощущение покоя и защищенности, но возникло оно благодаря именно этим звукам: поезд ритмично уверяет вас, что вы приближаетесь к пункту назначения. А теперь представьте, что вы вышли из электрички и поймали такси. Машина резко трогается с места и тут же тормозит, водитель нервно перестраивается и кричит на других автомобилистов. Во всем этом тоже присутствует музыка, но она хаотична, она слишком громкая, и ваша нервная система реагирует соот-



ветственно: такая музыка вас раздражает. Или, допустим, вам повезло и вы из тех счастливчиков, кто ездит на работу на велосипеде: тогда вы становитесь участником совсем другой, более гармоничной музыкальной пьесы. Движения вашего тела и скорость, с которой вы едете, естественным образом синхронизированы и подчиняются изменениям рельефа. Движение действует успокаивающе. Но вот вы наконец попадаете на работу: какая музыка вас окружает? Войдите и прислушайтесь, а потом спросите себя: где основной источник ритма? То есть куда нужно заглянуть, чтобы понять, какой день вас ждет, - на ресепшен? В НИОКР? В отдел персонала? Имеется ли здесь дирижер, человек, к которому все прислушиваются? Это может быть генеральный директор, а может быть и кто-то другой. Кто-то, кто стоит на должностной лестнице гораздо ниже. Музыка, которую вы слышите, вас вдохновляет или, напротив, отнимает у вас силы? Отвлекают ли вас громкие звуки? Кто-то играет фальшиво? Вынуждены ли вы, чтобы сосредоточиться, вставить беруши и закрыться в кабинете, или с радостью вливаетесь в общий хор и присоединяетесь к коллективному труду? Что вы слышите на совещаниях гармоничный дуэт или трагический оперный речитатив? А какую партию в оркестре ведете вы? Ваша игра слышна? Дают ли вам возможность солировать, исполнять красивые мелодии, или вы только подыгрываете, отбиваете

ритм? Как воспринимается ваша музыка со стороны? Поступали ли жалобы от соседей? А что говорят слушатели — ваши клиенты? И главное: можно ли сыграть это произведение по-другому?

Утро понедельника. Вы сидите за рабочим столом. Обычное начало рабочей недели, с одним отличием — что-то лампа на потолке мигает. Это вас на секунду отвлекает, но потом вы вспоминаете, что нужно найти важный для клиента документ. Открываете ящик, ищете. А подняв голову, застываете от удивления. Куда-то исчез компьютер! Впрочем, стола тоже нет, как и книжного шкафа, и стеллажа. Пропала вся офисная мебель! Вместо таблички с надписью «старший менеджер по инвестициям» - пюпитр с нотами. Не с квартальным отчетом, а с нотами: Моцарт, «Маленькая ночная серенада». И тут вы слышите, как находящиеся вокруг люди принимаются настраивать инструменты. оглядываетесь и видите, что очутились где-то на задах скрипичной секции симфонического оркестра, среди вторых скрипок. В руках у вас скрипка, и, кажется, сейчас начнется репетиция... Как такое возможно? Но вскоре растерянность сменяется радостью. Ведь вы всегда любили музыку, и хотя никогда в жизни не брали уроков игры на скрипке, играете как настоящий профессионал. Видели бы вас коллеги из офиса — имто сейчас приходится вести скучные подсчеты, обзванивать раздражительных инвесторов и жаловаться на невоз-



можность проявить себя в этой компании. Да по сравнению с ними вы просто везунчик! Вот бы вас сейчас видел этот зануда, Шварц из бухгалтерии! Минуточку. А это не он, случаем, сидит в первых скрипках? Шварц? Да разве такое может быть? Но времени на размышления нет: дирижер подает знак, и игра начинается. Вы играете виртуозно, вам очень хочется затмить этого выскочку из бухгалтерии. Неужели непонятно, что он не на своем месте? Дирижер во что бы то ни стало должен заметить, как вы стараетесь. И он замечает. Смерив вас взглядом, он сурово произносит: Что вы делаете? Вы должны играть в унисон. Мне нужно, чтобы все вторые скрипки играли как одна. Мне ни к чему шестнадцать выскочек, каждый из которых требует внимания. Вы раздавлены. Вы смотрите на Шварца из бухгалтерии. А тот сияет. Чуть позже за кулисами вы понимаете, что никого из новых коллег не заботят ваши жалобы на суровость дирижера. Их самих хлебом не корми, дай пожаловаться: каждый, по его мнению, старается больше других. «У меня слишком длинная партия», — заявляет один. Второй вспоминает недобрым словом перкуссиониста, играющего на треугольнике: «Звонит в свой колокольчик раз в полчаса, а получает больше нас. Тоже мне солист!» Кларнетист — гобоисту: «Как же меня бесят эти струнные! Вечно фальшивят. Если мне и дальше придется слушать их по четыре часа в день, от моего абсолютного слуха ничего не

останется!» Гобоист поддакивает: «А я на них вообще внимания не обращаю. Уже много лет». К хору жалоб присоединяется трубач: «Сколько можно терпеть этого дирижера? Он же полный идиот! Мы сыграем нормально только тогда, когда перестанем обращать на него внимание». Звенит громкий звонок — перерыв окончен. Но оказывается, что это звонит телефон на вашем столе. Пюпитр с нотами исчез, вместо него перед вами опять монитор с последними данными по доходам и расходам. Шварц из бухгалтерии по-прежнему занимает ближний к начальству офис. Вот ведь подхалим! Короче, все возвращается на круги своя. И вы думаете: неужели так везде? Неужели недовольство работой свойственно сотрудникам всех организаций от инвестиционных банков до научных институтов и симфонических оркестров? В глубине души вы сопротивляетесь такому пессимистичному настрою. Бывают же люди, довольные своей работой! Это ведь возможно, не так ли? Неужели, уходя по утрам и целуя на прощание супругу и детей, вы оставляете дома свое сердце? Или работа тоже может быть «домом для души», тем, без чего вы не мыслите жизнь? Конечно, может, думаете вы. Вы точно это знаете. И понимаете, что все зависит не от блестяще сведенного дебета с кредитом и даже не от выдающегося исполнения шедевров Моцарта. Секрет — в музыке нашей рабочей жизни, в музыке, которую мы исполняем, и в звучании нашего голоса на



фоне голосов окружающих. А теперь представьте идеальную ситуацию: вы изменили «звучание» вашего рабочего окружения, теперь оно стало таким, каким вы хотите его слышать. На первый план выходит мелодия, которая приведет вас с коллегами к самой вершине. Вы можете задать верный темп и обеспечить структуру, способствующую гармоничному звучанию. Если нужно, оставить простор для индивидуального самовыражения, чтобы никто не чувствовал себя обделенным. Сделать вашу игру предсказуемой или, напротив, удивлять ею. Одним словом, все зависит от вас: вы сами выстраиваете свою организацию, вы — автор оркестровки, и вы — дирижер. Поначалу вам, вероятно, захочется, чтобы музыка была приятной и расслабляющей. Но соответствует ли такая музыка вашей цели? Коллеги приходят сюда не просто приятно провести время: работать тоже нужно. Музыка уже не раз оказывала на всех вас желанное воздействие. Она побуждала к действию, придавала сил и помогала наладить гармоничное сотрудничество. Что это была за музыка? Какая музыка бодрит, вдохновляет на перемены, объединяет? Будь вы лучшим руководителем в мире, что вы предложили бы сыграть своим сотрудникам? Может, задорный марш Сузы «Звезды и полосы навсегда» 1? Отличная идея! Все

шагают в такт барабанам и литаврам. Эта музыка полна оптимизма, она ведет вперед. У людей в вашей организации нет иного выбора, кроме как прислушаться к ней и маршировать в ногу. Клиенты выстроились на тротуаре, они ликуют и приветственно машут флажками с логотипом компании. Но что, если вам понадобится приостановиться и подумать? Оказывается, это невозможно большой барабан не умолкает. А если тамбурмажор поведет оркестр не в ту сторону и, как в фильме «Зверинец»², ряды марширующих врежутся в кирпичную стену? Получается, марширующий оркестр — это не так уж и здорово. Ни шагу влево, ни шагу вправо. Может, попробовать что-то менее напористое и очевидное? К примеру, хорал. И вот вы переноситесь в собор. Мягкий свет пробивается сквозь витражные окна. Все наполнено красотой и гармонией. Хор исполняет старинное церковное песнопение, голоса безупречны, а дирижер так выразителен, так страстен, что, кажется, вокалисты вот-вот вознесутся к небесам. Боже мой, думаете вы, вот бы так запел наш отдел маркетинга и продаж! Вы слышите бас, задающий тон, ведущий остальных, и думаете — ах, а вот и наши надежные айтишники. И воображение рисует картину идеального рабочего места. Но тут вы спохватываетесь и понимаете, что прошел уже час,

^{1 «}Звезды и полосы навсегда» — марш композитора Джона Филиппа Сузы — был признан Конгрессом США национальным маршем страны. Прим. пер.

^{2 «}Зверинец» (англ. National Lampoon's Animal House, 1978 г.) — комедия режиссера Джона Лэндиса. Прим. пер.



а вы совершенно забыли про время и утратили всю связь с внешним миром. С такой-то красотой могут пройти века, и мир может перевернуться, но музыка останется неизменной. Она вечна, но опасна, если вы хотите идти в ногу со временем и придумывать новое. Такая музыка несовместима со стремительно меняющимися обстоятельствами нашего общества. Конечно, всем нравится слышать, как его сотрудники работают в безупречной гармонии. Но как же текучка? Люди приходят и уходят, кто-то не хочет подстраиваться под звучание вашей компании, а отделу персонала некогда обучать всех новичков. И идеальгармония расстраивается. ная Необходимо другое решение. Может, что-то более энергичное? Как насчет джаза? И вот ваша компания превращается в классический новоорлеанский джаз-банд. Визжат трубы, каждый импровизирует от души - и, как ни странно, получается хорошо. Под эту музыку святые действительно маршируют. Клиентам мелодия знакома, и они чувствуют себя в безопасности, даже когда музыканты пускаются В отчаянную импровизацию. Разве найдется ктонибудь, кто не захочет, чтобы его работа и жизнь были похожи на джазовый концерт? Проблема в том, что в конце концов оркестр, играющий классический диксиленд, всегда возвращается к исходной теме. Какой бы инновационной и творческой ни была игра, главная тема постоянно повторяется, ею все и закан-

чивается. Она не может стать чем-то еще; общий настрой тоже не меняется. Через некоторое время мелодия утратит прежнее очарование для клиентов, и недовольство будет расти. Ощущение новизны от ансамблей-диксилендов лишь поверхностное, ведь структура остается неизменной. Что же делать? Может, стоит рискнуть, сойти с проторенной дорожки и обратиться к звукам другой культуры? Как насчет этнической музыки? В ближневосточной музыке базовая тема обычно одна: все в оркестре играют или поют одну мелодию. По крайней мере, так кажется поначалу. Но если прислушаться внимательнее, услышишь кое-что неожиданное. Оказывается, у каждого из исполнителей свой вариант мелодии. Попробуйте открыть дверь одного кабинета и послушать, что делает сидящий там человек. Он наигрывает небольшие трели, украшая основную тему; его маленькие вариации обогащают ее. А женщина из офиса напротив берет ноту выше, но ее мелодия проще. Одна общая волна звучания, но сколько индивидуальных вариаций! Есть чувство общности, но и ощущение свободы творчества. Разве не такую атмосферу вы хотели бы создать в своем офисе? Клиенты слышат основную мелодию, а не хаос, но вариаций достаточно, чтобы угодить любому вкусу. Однако у этой музыки тоже есть свои особенности. Допустим, вы обращаетесь в банк за кредитом. Менеджер выслушивает вас как положено, но в кредите отказывает. Тог-



да вы идете к другому менеджеру того же банка; он рассматривает ту же заявку и одобряет кредит. Почему же вы получили два разных ответа? Все дело в том, что правила в этом банке подобны ближневосточной музыке — они допускают разночтения. В восточном нотном строе больше нот, чем в европейской гамме, здесь все построено на микроинтервалах. Отсюда и бесконечное множество причудливых микровариаций. Эта музыка словно одновременно означает и «да» и «нет». Двусмысленность может быть прекрасной, но в системе, рассчитанной на достижение долгосрочных результатов, это отвлекает. А как же последовательность? Как же надежность? Такая музыка тоже накладывает ограничения на бизнес. И что же? Попробуем другой жанр? Как насчет симфонии? Прибегнем к классическому методу. Итак, старая добрая классика. К примеру, симфония Бетховена. Это масштабное произведение: в нем есть постоянство и мощь, но есть и огромный простор для интерпретации. Симфоническая музыка отнюдь не всегда внушает желание пуститься в пляс: чаще она наводит на размышления. При написании симфонии используются техники объединения кратких фрагментов для создания единого общего впечатления в процессе постоянного развития отдельных тем. Симфоническая музыка основана на интенсивном взаимодействии оркестровых секций. Ударно-духовая секция по звучанию существенно отличается от струнной, но

они взаимозависимы, отлично слышат и поддерживают друг друга. Результат, на который можно рассчитывать? При условии слаженной совместной работы ваша компания получит фантастическую прибыль года через четыре. Это превосходит все ваши надежды. Но есть проблема: даже в течение нескольких месяцев в целой отрасли индустрии могут произойти существенные изменения. Вспомните восьмидорожечную магнитофонную пленку: как это было здорово, но она устарела. Пленка Kodak? Почила в бозе. Пишущие машинки? С их помощью создавались великие литературные произведения, но кто пользуется ими сейчас? Никто. При всем вашем мастерстве и глубине вам может не хватить маневренности отреагировать на изменения рынка. Вы можете разрабатывать великолепную идею, которой, по вашему замыслу, предстоит совершить революцию в автомобильной промышленности, но если через четыре года цены на нефть резко скакнут вверх, она окажется ненужной. Работа симфонического оркестра всегда ориентирована на долгосрочный результат, и проблемы тоже будут возникать долгосрочные. Увы, как и другие, это решение не идеально и не всем подходит. Так существует ли универсальное звучание, подходящее всем организациям на каждой стадии развития? Скорее всего, нет. Даже если вы найдете такую музыку, модификации и изменения неизбежны, так как в нашем мире все быстро теряет актуальность.



Хороший руководитель должен уметь переключаться с одного звучания на другое и вести за собой всю организацию. Нам нужно научиться сочетать различные модели и музыкальные формы, создавать что-то новое и актуальное. Какие качества помогут руководителю не бояться выйти из зоны комфорта и стать более эффективным в постоянно меняющемся мире? Мы предлагаем вам провести непростой самоанализ. От вас потребуется полная сосредоточенность и открытость, которая не всегда легко дается тем, кто наделен властью. Однако я надеюсь, что вы уже поняли: музыка — не только форма искусства и красивая метафора. Это призма, через которую можно увидеть проблемы внутри организации, и язык, при помощи которого можно обсудить эти проблемы. Я также надеюсь, что вы готовы начать собирать собственную коллекцию мелодий, которая с каждой прочитанной страницей этой книги станет более индивидуальной и приспособленной к конкретным нуждам вашей компании. Так появится на свет уникальное творение вашего чуткого музыкального слуха.

Часть вторая

ТРИ МЕЛОДИИ ЛИДЕРСТВА

Неведение, паузы-пустоты, мотивационное слушание: три пути, иные из которых кажутся сомнительными, но кото-

рые приводят к весьма положительным результатам. Знания, навыки и опыт одним словом, достоинства, указанные в вашем резюме, - всего лишь половина вашей ценности, хотя и важная половина, в которую вложено много труда. Другая половина не менее важна, но в резюме о ней писать не принято. Мы пишем: «Я привнесу в команду новые знания», но никогда не скажем: «Я привнесу в команду неведение и буду постоянно подталкивать своих людей узнавать больше, чем знаю я, и достигать больших высот». Мы говорим: «У меня хорошо получается объединять людей и налаживать рабочий процесс», но никогда не напишем: «Я вижу "дыры" и пустоты в рабочем процессе, акцентирую на них внимание и учу извлекать из них преимущество». Мы пишем: «Я умею четко формулировать свои требования», но никогда не скажем: «Я предпочитаю слушать команду, а не давать указания; мое умение слушать — залог всеобщего успеха». Вы наверняка интуитивно чувствуете, что три вышеупомянутых элемента взаимосвязаны. Все они предполагают наличие некоего свободного пространства, которое и дает нам возможность двигаться вперед. Незнание связано со стремлением исследовать неизученное. Пустоты ждут, чтобы их обнаружили. А способность к мотивационному слушанию — это умение уступить собеседнику место, то есть дать ему возможность полностью выразить себя в диалоге. Именно готовность забыть обо



всем, что вы знаете, и ступить на неизведанную территорию может стать важнейшей поворотной точкой в формировании новых ценных лидерских качеств. Чтобы совершить этот прыжок, вы должны быть уверены в том, что ваша главная задача как руководителя — научиться распознавать и использовать пустоты и стать мотивационным слушателем.

Глава первая

БЛЕСТЯЩЕЕ НЕВЕДЕНИЕ

Я понял, как важно быть «незнайкой», примерно двадцать лет назад. Это открытие оказалось весьма многообещающим. За двадцать лет я пришел к выводу, что новые и неожиданные прорывы совершаются, когда мы соединяем существующие знания, волю и осознанное желание оставаться в неведении, не знать ответов и даже не пытаться их предугадать. Далее я описываю случай, который расскажет, как эта идея пришла мне в голову. Вы заметите, что в истории о том, как я научился ценить неведение, ключевую роль сыграли именно «пустоты», то есть различия и несоответствия между мной и моими собеседниками. Летом 1996 года я с двумя сыновьями строил песчаные замки на пляже в Тель-Авиве. Казалось, каникулы никогда не кончатся, а до начала концертного сезона еще куча времени. Однако мой летний отдых прервал необычный телефонный звонок. Звонил мой друг Ювал Бен-Озер, дирижер хорового ансамбля. Он рассказал, что его знакомая, глава отдела персонала государственного банка, попросила прочесть руководящему составу лекцию о классической музыке. Это показалось ему странным, особенно учитывая, что, по словам знакомой, руководители банка совсем не интересовались классической музыкой. Так зачем навязывать им этот интерес, спросил Ювал. Она ответила, что немного культурного просвещения никогда не повредит, хоть и не была уверена, какая именно от него польза. Ювал попросил, чтобы я провел лекцию вместе с ним, и я был рад ему помочь. Но как донести ценность классической музыки до столь специфической аудитории? Ценность, которая для нас, музыкантов, является неоспоримой. Я почувствовал, что между нами и крупными банковскими шишками пролегает огромная пропасть. Представил, как приезжаю на лекцию на своем ржавом велосипеде и паркую его рядом с их «мерсами». Меня пугала такая разница в статусе. Но потом я почувствовал еще одно несоответствие, совсем другого рода: когда я вспоминаю об этом сейчас, мне становится немного стыдно. Где-то в глубине души я ощущал культурное превосходство над этими людьми. Я знал, что, какими бы талантливыми ни были эти финансовые гении в своем материалистическом мирке, они никогда не станут ровней мне, человеку искусства. Я цеплялся за это



преимущество, чтобы компенсировать свой явный проигрыш в финансовой сфере. И вместе с тем меня поражало, как мало мне известно о сути их деятельности. Я и помыслить не мог, каково это — отвечать за миллиардные вложения или провести увольнения в крупной организации и отправить тысячи человек на биржу труда. Как мне почувствовать себя увереннее в их мире? Может, почитать что-нибудь о банковской системе? Попытаться изменить свои политические и этические взгляды на капитализм? А главное, чему я смогу их научить, если музыка их совершенно не интересует? Они были старше меня и, безусловно, обладали более обширным опытом руководства большими группами людей. В банке десять тысяч сотрудников; что такое по сравнению с этим мои семьдесят шесть музыкантов из Симфонического оркестра Тель-Авива? Какая от меня может быть польза? Что я могу им рассказать, чего они еще не знают? У меня не было ответов на эти вопросы, но я страстно любил музыку и хотел поделиться своей страстью. Кроме того, у меня был свой козырь: классическая музыка считается серьезным и уважаемым занятием. Особая аура «маэстро» (хотя мне никогда не казалось, что я заслуживаю этого титула) обеспечила бы мне хотя бы несколько минут внимания — из чистого любопытства. Но не больше. Я должен был чем-то зацепить банкиров и удержать их интерес. И вот что я решил: вместо лекции я проведу демонстрацию.

Я не стану бояться своего невежества в вопросах бизнеса и их неискушенности в музыке, своего предвзятого отношения к толстосумам и их презрения к таким, как я, богемным типчикам. Чем акцентировать внимание на всем, что нас разделяет, я лучше продемонстрирую им что-то прекрасное. Тогда я смогу просто выслушать их реакцию, и, возможно, это приведет к дискуссии. В качестве такого предмета нужно было взять что-то, что мне действительно нравится и что вызовет отклик у них без нужды в дополнительных объяснениях («да, дирижеры — это лидеры и руководители со стопроцентной эффективностью!»). Они все смогли бы увидеть своими глазами. Я перерыл свою видеотеку в поисках образцов исключительного дирижерского мастерства, вершин этого великого искусства. Всего за пару часов я нарезал материал из коротких роликов с участием пяти-шести великих дирижеров. Показал эти ролики Ювалу, и мы с ним попытались объяснить работу дирижеров не в музыкальных терминах, а с точки зрения управления оркестром. К какому типу руководителей они принадлежат? Чему у них можно научиться? Определившись с основной идеей, мы ринулись в бой. В конференц-зале собралось около тридцати человек. Мы расставили стулья камерным полукругом, напоминающим рассадку небольшого оркестра. Директор отдела персонала представила нас, сказав следующее: «Двое наших гостей принадлежат к другому миру



и говорят на другом языке, но я знаю, что им есть что нам рассказать, и это всем очень пригодится». Итак, выступление началось. — Вспомните последний раз, когда вы были на симфоническом концерте, — попросил я. — Вот вы заняли свое место. Музыканты разыгрываются: играют разные мелодии на своих инструментах, каждый свое, не обращая внимания на соседей. В результате зал наполняется какофонией... Поскольку каждый хоть раз бывал на выступлении оркестра, вызвать эту картину в памяти им оказалось легко. -А в вашей профессиональной деятельности вам приходилось сталкиваться с такой какофонией? — спросил я. — Постоянно! — рассмеялись банкиры. — Но что происходит дальше? — продолжаю я. — Музыканты настраиваются. Кто-то из них встает и задает ноту — тон, после чего все пытаются подстроиться под нее. Есть параллели с банковской работой? — Конечно, — ответил кто-то. У нас есть правила, и все обязаны им следовать. Но сомневаюсь, что все это

делают... - Сходство в том, что игра в оркестре, как и игра в команде, тоже процесс двойственный. С одной стороны, ваши качества самостоятельного исполнителя очень важны. Вы разыгрываетесь, не обращая внимания на других музыкантов, потому что в организации с такой прозрачной структурой, как оркестр, лишь вы один отвечаете за свое исполнение, и вы должны сыграть качественно. Но в то же время вам нужно продемонстрировать полную готовность соответствовать определенному стандарту, которого придерживается вся группа. Так что в оркестре существует тесный баланс между сольной игрой и необходимостью сотрудничать. Такой же баланс необходимо наладить в бизнесе, где важно поощрять и индивидуальные достижения, и командную игру.

Журнал РАВЛЕНИЕ СРЕСОНАЛОМ

2017 г.



Незаменимые и ценные сотрудники — общее и особенное

Почему так много незаменимых сотрудников в наших компаниях?

Почему не все ценные становятся незаменимыми и не все незаменимые являются ценными?

И главное — почему ценные все же уходят?

Щенный сотрудник и незаменимый — что в них общего и в чем между ними разница?



ба стараются накопить знания, но ценный сотрудник ими активно делит-

ся, а незаменимый делится знаниями неохотно. Оба выполняют большую работу, но ценный сотрудник при

этом активно делегирует коллегам, незаменимый же старается замкнуть все на себя. Через обоих протекает большое количество информации, ценный сотрудник эту информацию распространяет дальше, незаменимый скрывает ее и транслирует дальше выборочно.

Оба являются целеустремленными, но ценный сотрудник преследует цели организации/группы и ставит их выше личных. В то время как незаменимый преследует в первую очередь личные цели.

5 интервью Эксклюзивное

5 интервью Эксклюзивное

Оба часто проявляют эмоции и характер: ценный — наивность, радость; незаменимый - агрессию, надменность. От обоих исходит много энергии, от ценного - позитивной, от незаменимого - негативной.

- **УП** В чем может проявляться ценность **ЭКСКЛЮЗИВНОСТИ** знаний. филигранности работы, надежности, преданности, профессиональном росте? Еще в чем?
- Ценность сотрудника проявляется в его профессиональных и личных качествах:
 - ✓ проактивность и инициативность;
- ✓ умение находить общие цели и объединять вокруг этих целей людей;
- ✓ умение зарядить людей энергией и увлечь их за собой;
- ✓ способность к интеграции разных мнений;
- ✓ способность мобилизоваться в трудный момент и мобилизовать других;
- ✓ способность предотвращать проблемы до их появления;
- ✓ умение выводить конфликты на поверхность и конструктивно их решать;

- ✓ умение расставлять приоритеты и задавать неудобные вопросы;
- ✓ умение удерживать фокус на главном и не терять стратегическое видение.

УП По какой причине ценные сотрудники все-таки покидают компании?

 Вижу две причины: смену жизненных приоритетов и остановку роста в компании.

Ценные сотрудники довольно активно занимаются вопросами саморазвития, посещают тренинги, много читают. Как следствие у таких людей чаще, чем у других, возникают мысли о смысле жизни, выборе собственного пути, смене рода деятельности, переезде в новую страну. В таких случаях компаниям может быть сложно найти стратегию, позволяющую ценному сотруднику всетаки остаться в компании.

Очень часто ценные сотрудники уходят потому, что не чувствуют своего развития и роста в компании. Многие ценные сотрудники строят планы собственного развития наперед, и если компания не может предложить что-то, что соответствует этим планам, для ценного сотрудника это повод для ухода.

Особенно сильно проблема ощущается в компаниях, где работает менее

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью для

Эксклюзивное интервью

ДЛЯ

Эксклюзивное интервью

для

50 человек. В них нет большого количества уровней в иерархии, и карьерная лестница часто состоит всего из двух ступенек. В таких случаях руководство ошибочно полагает, что им нечего предложить сотруднику, ведь у них нет должности вице-президента, и оно с сожалением смотрит на уход ценного сотрудника. А ведь решений этой проблемы существует великое множество.

для компании еще несколько ценных сотрудников.

УЛГ Какие ошибки делают компании, имеющие ценного сотрудника, который потом уходит от них?

 Часто компании не интересуются личными планами развития сотрудников. Хорошие руководители должны регулярно беседовать с работниками

ЦЕННЫЕ СОТРУДНИКИ НЕ ХОТЯТ РАБОТАТЬ РАДИ УВЕЛИЧЕНИЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ АКЦИОНЕРОВ

Если человеку важен титул? Дайте ему любой. Ценному сотруднику всегда можно больше доверять и позволить ему брать на себя больше, тем самым увеличивая уровень его ответственности. Этого легко достичь, спросив сотрудника, за какие дела он готов взяться в компании.

Предложите ценному сотруднику выделить из своей текущей деятельности самую надоевшую часть и делегировать ее более молодым сотрудникам в компании, одновременно став ментором этого человека. Это можно делать неоднократно, и со временем вы, возможно, увидите, как этот ценный сотрудник вырастил

WI

об их планах развития и искренне интересоваться, кем человек видит себя в будущем. Нужно показать человеку, как работа в компании приведет его к его целям, нужно вкладываться в развитие людей и не жалеть денег на их обучение.

Подобной ошибкой является отсутствие обсуждения планов на жизнь и фаз жизни. Люди взрослеют, женятся, рожают и растят детей, покупают жилье. Все эти жизненные фазы накладывают отпечаток на то, что работник ценит в компании в данный момент. К примеру, молодая мама будет рада возможности поработать из дома, поработать с сокращенным рабочим

45

интервью

Эксклюзивное

45

интервью

Эксклюзивное

Эксклюзивное интервью

459

Эксклюзивное интервью



днем или в удобные ей часы. Все это она, скорее всего, постесняется просить, а хороший руководитель должен сам это предложить.

УЛ Губит людей не пиво... а жадность (когда долго не повышают з/п ценному сотруднику)?

 Как ни банально это звучит, случается, что компании теряют ценного сотрудника, потому что не готовы платить им больше. Особенно если ценный сотрудник рос и развивался в компании с молодых лет. Многие ру-

- **УЛ** Почему уходят ценные сотрудники, даже если у них зарплата выше рынка, их ценят и лелеют, создают комфорт и перспективу?
- См. п 3 про смену жизненных приоритетов.

УЛГ Как и чем можно привлекать в компании ценного сотрудника с рынка?

- В первую очередь ценного сотрудника можно и нужно привлекать смыслом. Ради чего существует ваша компания? Какая у нее миссия? Цен-

ДОПУСТИЛИ ПОЯВЛЕНИЕ ЕСЛИ ЦЕЛОЙ ВЫ НЕЗАМЕНИМОЙ КОМАНДЫ, ТО ТАК ВАМ И НАДО

ководители думают, что если они его выпестовали и вырастили, то сотрудник должен быть благодарен компании и меньше других претендовать на рост зарплаты.

Мой совет руководителям: следите за рынком, старайтесь платить как минимум в рынок или чуть выше, говорите на темы зарплаты со всеми, откройте зарплаты всех всем, сделайте так, чтобы вопрос денег не стоял на повестке, дайте людям смысл в работе, помимо зарплаты.

ные сотрудники не хотят работать ради увеличения благосостояния акционеров. Дайте людям смысл, им может быть: в случае с хлебозаводом накормить страну свежайшими хлебобулочными изделиями, в случае медицинского научно-исследовательского института – победить рак, в случае бухгалтерской компании — освободить предпринимателей от рутины, для производителя систем безопасности спасать жизни людей и т.п.

Похожей приманкой для ценного со-











трудника являются ценности. Громко заявите, что в вашей компании ценят открытость, честность, простоту и смех. Подкрепите свои высказывания делами так, чтобы это было видно на рынке, и очень скоро к вам потянутся единомышленники со всей страны. Нанимайте людей не на конкретные должности, а просто в компанию по ценностям. Ценный сотрудник всегда та — и у вас не будет отбоя от потока потенциальных ценных сотрудников с рынка.

УП Команда и ценный сотрудник — как все работает на практике?

- Дам провокационный совет: нанимайте в компанию только ценных сотрудников. Пусть вся ваша коман-

МНОГИЕ РУКОВОДИТЕЛИ ДУМАЮТ, ЧТО ЕСЛИ ЕГО ВЫПЕСТОВАЛИ И ВЫРАСТИЛИ, ТО СОТРУДНИК ДОЛЖЕН БЫТЬ БЛАГОДАРЕН КОМПАНИИ И МЕНЬШЕ ДРУГИХ ПРЕТЕНДОВАТЬ НА РОСТ ЗАРПЛАТЫ

найдет, чем заняться в вашей компании, и найдет способ быть полезным.

Еще одна приманка из моего арсенала — это интересные и труднодостижимые цели. Ценные сотрудники загораются от мысли о преодолении трудностей, им нужен очередной вызов. Позовите их делать самый крутой в мире сайт о гаджетах, строить самый добрый магазин детских игрушек в стране, создавать самое душевное кафе в городе, самый быстрый алгоритм опознавания лиц на фотографиях при помощи искусственного интеллекда будет состоять из ценных сотрудников. Секрет в данном случае очень прост: ценные сотрудники хотят работать с другими ценными сотрудниками, они не терпят посредственности. Они очень требовательны к себе и окружающим, у них часто завышенные стандарты, поэтому работа бок о бок с менее вдохновленными людьми быстро сделает из ваших ценных сотрудников раздраженных циников.

Кстати, еще один совет для найма: присматривайтесь к раздраженным циникам из других организаций.

Эксклюзивное интервью

Очень часто такие люди получают нелестные отзывы от своих руководителей после ухода, мол, вечно был раздражен, всегда критиковал и т.п. Нередко это бывший ценный сотрудник, которого достала посредственность. Он устал бороться с системой и начал троллить окружающих. Помещенные в соответствующую среду, такие люди могут быстро стать вашими следующими ценными сотрудниками.

- Джобса было немало сотрудников, И благодаря книг о нем мы знаем, как он их мотивировал наказывал. Его методы и сегодня актуальны или все течет и все меняется?
- На мой взгляд, нельзя взять и присвоить себе чужие методы управления, если они уже не являются вашими. Вы не Стив Джобс и никогда им не будете, однако это не означа-









ет, что вы не сможете добиться столь же впечатляющих результатов. Вам просто придется сделать это посвоему. Найдите свой стиль и будьте собой.

Подобное притягивает подобное, вы найдете людей согласно вашим ценностям и целям, вы найдете свои способы, как зажечь людей на подвиги. Не бойтесь экспериментироях сначала нужно заглянуть внутрь, но и там их немало.

- 🧰 Порой акционеры умышленно создают имидж ценного сотрудника слабому менеджеру, чтобы нацелить на него хэдхантеров. Это действительно работает?
- Если такой способ работает, то это все равно очень не на долго и точ-

БОЙТЕСЬ ПРИНИМАТЬ НА РАБОТУ ТЕХ, КТО HF ПОДХОДИТ ВАМ ПО ЦЕННОСТЯМ, НО ПОЛУЧИЛ СЛАБУЮ ХАРАКТЕРИСТИКУ НА ПРЕДЫДУЩЕМ МЕСТЕ РАБОТЫ

вать и ошибаться. До тех пор, пока вы признаете, что вы человек и можете ошибаться, слышите окружающих и воспринимаете обратную связь, у вас есть все шансы на успех.

УП Можно ли предположить, кто есть ценный сотрудник в компании, не изучив ее изнутри?

 Предположить можно. В крутых компаниях, которые по-настоящему строятся от смыслов и ценностей («Додо пицца», «ВкусВилл», «Аскона» и т.п.), все сотрудники — ценные сотрудники. В более традиционных компанино не на пользу всем сторонам. У такого менеджера неоправданно раздувается эго, хэдхантеры оказываются обмануты, и обманутым будет следующий работодатель. Миру нет пользы от подобных манипуляций.

По моему мнению, так делают слабые акционеры и слабые гендиры, сильные просто увольняют слабых менеджеров. Еще очень важный момент про увольнения: то, что человек оказался слабым и не пригодился в одной организации, вовсе не означает, что он не сможет превратиться в ценного сотрудника в другой компа-

Эксклюзивное интервью

для

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

Эксклюзивное интервью

нии. Поэтому не бойтесь принимать на работу тех, кто подходит вам по ценностям, но получил слабую характеристику на предыдущем месте работы. Потестируйте этого человека, дайте ему шанс, возможно, вы найдете неограненный алмаз.

УП Ценные и незаменимые — когда с незаменимого может слететь этот ореол?

 Чем скорее слетит ореол незаменимости, тем лучше. Более того, я

УГГ Почему во многих фирмах есть свои незаменимые «дяди Васи», сисадмины, главбухи, маркетологи и т. д.?

 Наличие незаменимых людей в компании — показатель слабых сторон текущего управления. И таких слабых мест в системе управления может быть несколько.

Во-первых, именно текущая система управления позволила сотруднику стать незаменимым. Во-вторых, в системе не оказалось способа сво-

ЕСЛИ ЧЕЛОВЕКУ ВАЖЕН ТИТУЛ, ДАЙТЕ ЕМУ ЛЮБОЙ

уверен, что этот ореол надо намеренно сбивать, это пойдет на пользу всем участникам процесса.

Незаменимому сотруднику сбитый ореол, может быть, станет ценным источником обратной связи, возможностью поработать над собой и стать лучше. Компания, которая избавилась от незаменимого сотрудника и успешно восполнила пробелы, станет более устойчивой и приспособленной к выживанию. Руководитель также получит урок и сможет сделать выводы о собственных промахах, приведших к появлению незаменимого сотрудника.

евременного обнаружения подобного сотрудника. В-третьих, система никак не отработала сбивание ореола незаменимости.

УЛ Есть методы недопущения появления и роста незаменимых?

— Несомненно, компании могут работать над всеми пунктами, указанными выше. Примером решения может стать активно озвученная позиция руководства о том, что вы не хотите растить незаменимых людей в компании. К этой теме нужно возвращаться и постоянно ее транслировать. В компании необходимо вести систематическую



работу по обучению сотрудников и передаче знаний от одних сотрудников другим.

УП Какими методами можно выявить в компании наличие незаменимых?

 Обычно незаменимых обнаружить несложно. Спросите коллег — незаменимых знают поименно. Наблюдайте, как ведет себя организация/отдел во время отпусков сотрудников. Если кто-то уехал, а работа встала колом, или человек жалуется, что его во время отпуска «задергали» — это сигналы, что перед нами незаменимый сотрудник или тот, кто им станет завтра.

Посмотрите, без кого в компании не принимается большинство решений, кого зовут на большинство встреч, вокруг кого больше всего движухи — так вы можете найти незаменимых. Однако помните, что те, кого вы нашли таким способом, могут оказаться не незаменимыми, а просто ценными сотрудниками. И тогда спите спокойно, все в порядке.

УТ Уход целой реально незаменимой команды — порой финал бизнеса. Как этого не допустить?

- Если вы допустили появление целой незаменимой команды, то так вам и надо. Это способ, которым вселенная указывает вам, насколько плохой вы управленец. Вам нужно сделать

работу над ошибками, понять, что нужно поменять в себе и своем поведении, и начинать заново.

В следующий раз постарайтесь создать команду ценных сотрудников (вместо незаменимых). А чтобы они не ушли, нужно делать все вышеперечисленное в этой статье и в дополнение поделиться с ними прибылью, давать доли в бизнесе и, возможно, даже инвестировать в уход таких сотрудников, то есть превращаться в инвестора их собственных бизнесов.

* Сергей Дмитриев, первый и единственный в России скрам-тренер, сертифицированный в SCRUM Alliance, основатель Unusual Concepts.

> Благодарим Екатерину Фуголь за организацию интервью.



2017 г.



Форрест Эдвард Марс

оррест Эдвард Марс ст. (Forrest Edward Mars), американский предприниматель, бизнес-магнат, родился 21 марта 1904

года в городе Уодина (township штата Миннесота, США) в семье кондитера из Миннесоты Франклина Марса. Когда Форресту было шесть лет, его родители — Френк и Этель — развелись. И мать отправила сына к своим родителям в маленький шахтерский городок Бреттлфорд в Канаде. После окончания школы Форрест выиграл стипендию и получил право на бесплатное обучение в Калифорнийском университете в Беркли. Во время каникул Марс занимался подработкой в качестве агента по продаже сигарет Camel.

После окончания Йельского университета в 1928 году он получил диплом со степенью МВА и вернулся к отцу, который основал в 1911 году свою первую компанию по производству шоколадных батончиков. Работая с отцом, Марс мл. придумал первую сладость под названием Milky Way, которая хорошо продавалась, и в первый год продаж Milky Way принес 800 тыс. долларов. Форрест Марс мечтал о мировом господстве, а

его отец об обеспеченной старости, их мнения разделились, и отношения отца и сына испортились. В 1932 году Форрест отправился покорять Англию, где снял крошечный цех и начал заниматься конфетным бизнесом на основе уже известных Milky Way, назвав новую продукцию Mars, учитывая вкусы англичан, которые отличались от американских. Поэтому шоколадный батончик Mars это английский продукт почти неизвестный в США. Спустя 8 лет, к 1940 году, Форрест стал одним из богатейших людей Великобритании и Америки. У него появилось желание покорить Америку, и он стал внедрять новую идею - производство шоколадного драже, к реализации ее он привлек бывшего президента компании «Херши» — Уильяма Мюрри, оказавшего ему финансовую поддержку. Так родился новый продукт, названный по первым буквам имен двух партнеров Марса и Мюрри — M&M"s.

С 1943 года Марс стал продавать рис быстрого приготовления, и во время войны получил военный заказ, принесший ему хорошую прибыль. На прилавках новый продукт появился под торговой маркой Uncle Ben"s и в течение 6 лет зани-

мал лидирующее положение на рынке.

Вскоре, в середине 50-х гг., предприниматель наладил производство еды для животных, поскольку знал, что домохозяйки не пожалеют денег ради своих питомцев, — так появились известные во всем мире корма для животных Pedigree и Whiskas.

В 1934 году умирает его отец, бизнес которого превратился в крупную компанию с оборотом почти в \$30 млн. В 1964 году произошло слияние компаний отца и сына — М&М и Mars. Образовалась новая компания, возглавляемая Форрестом, поражавшая масштабами производства.

За четыре года до своей кончины, в 1995 году, Форрест Марс ст. передал бразды правления семейным бизнесом, в частности, компании Mars Incorporated — пятой по величине частной компании в США, сыновьям Форресту Эдварду младшему и Джону с условием запрета на продажу компании при его жизни.

Скончался Форрест Марс ст. в возрасте 95 лет 1 июля 1999 года в Майами, штат Флорида, США.

По версии журнала Forbes, Форрест Марс ст. размещен в списке самых богатых американцев, его состояние оценивалось в \$4 миллиарда.



2017 г.

Для справки:

После смерти отца владельцем компании стал его сын, Форрест Эдвард Марс младший — предприниматель из США, известный всему миру как владелец кондитерской корпорации Mars Incorporated, рожденный в 1932 году в Иллинойсе.

Высокий доход, который был несравним с доходом от производства карамели и конфет, наследнику корпорации обеспечило производство кормов Pedigree и Whiskas.

Помимо корпорации Mars Incorporated, которая считается мировым лидером по производству сладостей, Форрест Марс мл. владеет еще ранчо «Алмазный Крест» в Вирджинии размерами в 331 кв. км, а также компанией по производству жевательной резинки и средств по уходу за полостью рта Wrigley, которую приобрел в 2009 году за 23 млрд долларов.

Марс занимается благотворительностью, он внес внушительные взносы в «Колониальный фонд Вильямсбурга» — исторический музей под открытым небом в Вирджинии; в фонд «Форт Тикондерога» в штате Нью-Йорк на реконструкцию старинного французского военного форта, на его же деньги была отреставрирована старинная кофейня XVIII века.

По версии журнала Forbes, Форрест Марс мл. размещен в списке 30 самых богатых американцев, занимая 26-ю позицию, и 52-ю позицию среди самых богатых людей в мире, его состояние оценивается в 19,8 млрд долларов.

19-20 сентября

МОСКВА КОНГРЕСС-ЦЕНТР ЦМТ

Maŭks Poyr

4 уровень программы Института Алмазного огранщика — DCI!



БИЗНЕС — НЕ ТОЛЬКО ДЕНЬГИ

Успешное личное партнерство – найти, сохранить и быть счастливым

Я СЛЫШУ ВАС НАСКВОЗЬ

Как убедить абсолютно любого



Марк Гоулстон

«Марк обладает почти магической способностью склонять на свою сторону кого угодно» Кейт Феррацци

Специальные условия для подписчиков журнала «Управление персоналом»

Укажите при регистрации на лекцию специальный промо-код **TOPPERSONAL** и получите **скидку 7%** на билет.





ДЕЛОВОЙ КЛУБ ЖУРНАЛА



Лидерство— СУТЬ ВОПРОСА

Место проведения — Манежная площадь,

дом 2, бизнес-центр — MEETIN POINT

По вопросу участия — TP@TOP-PERSONAL.RU

подписчикам УП – комплиментарно

- 1а. Порядочность как основное качество лидера (по мнению В. Путина). Согласны ли вы с этим и почему?
 - 16 Порядочность как она раскрывается в спорных ситуациях?
 - **1**в. Меняется ли понятие во времени и в разных компаниях?
 - 2. Почему Путин считает, что без порядочности «все остальное бессмысленно»?
 - 3. Нужна ли лидеру харизма?
 - 4. Напористость?
 - 5. Креативность?
 - 6. Выносливость?
 - 7. Агрессивность? Где, когда и кому она помогает?

WWW.TOP-PERSONAL.RU