

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Выпуск выслан: по плану "Ресурсы" - 71052, 71055, 72025

№ 48
(460)

2017

ЛИДЕРСТВО

Главная тема:

Владимир Обыденов,
«Антарес-Групп»

**Команда может спустя время
решить, что это её усилия,
а не лидера, привели фирму к успеху**

Партнёры



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

C'est la vie — Илона Маска бросила уже третья жена (актриса Эмбер Лора Хёрд), и он не понимает почему, но при этом удивляет многих успехами в бизнесе, в том числе приёмом личного «собеседования» с каждым кандидатом...

Парадокс или логика жизни?

Успехов в бизнесе!

Главный редактор ИД

Александр Гончаров



стр. 5

Лидер может выслушать команду, может принять это к сведению, но решение принимает он, и только он...

На печальном опыте многих знакомых, которые тоже построили бизнес с нуля, некоторые довели даже до миллиардов — они эпизодически меняют команды...

Если б не было конкурентов, то у меня не было бы прогресса...



Владимир Обыденков,
«Антарес-Групп»

стр. 17

Опытный топ просто обязан уметь «читать людей», в том числе интервьюирующего его консультанта ES, и не пытаться «провести его на мякине»...

Зачастую мы оказываемся в затруднении, когда берём рекомендации на кандидата-финалиста из двух разных компаний и получаем диаметрально противоположные отзывы...



Ирина Шавинская,
CONSORT Group

стр. 60

Он стремится держать в тонусе своих рекрутеров, заставляя их выкладываться по полной при «обработке» каждого соискателя...

Одним из самых сложных испытаний — причём, не зависящих в данный момент от самого кандидата — является сбор на него рекомендаций...



Михаил Богданов,
CONSORT Group

стр. 27

Вытеснять новичков могут в тех командах, где люди живут под угрозой увольнения или конкурируют друг с другом за повышение...



Ольга Тарасевич,
EnglishDom

стр. 31

Взгляд на организацию с точки зрения личных и организационных ценностей достаточно рискован...

Михаил Иванов

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

№48
(460)

Издаётся с 1996 г. 2017 г.

Объединенная редакция

ИД  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учредитель:

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

Официальный адрес

TR@TOP-PERSONAL.RU



Сергей Пронин,
главный эксперт
по бизнесу



Михаил Богданов,
эксперт по
поиску и подбору
персонала

Эксперты

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

Главный редактор
Александр Гончаров

PR-директор
Надежда Гончарова

Ответственный редактор
Татьяна Ковалева

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

Видеожурнал Александр Жильцов

Фото Владимир Сумовский

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

Подписные агентства
Андрей Чепайкин

Логистика Андрей Митряков

Главный бухгалтер Наталья Фомичева

Официальный аудитор
Аудит-Босс

Официальный адрес
TR@TOP-PERSONAL.RU

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

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

ЛИДЕРСТВО

5 Лидер должен иметь стратегическую цель
и постоянно корректировать к ней курс корабля бизнеса
Владимир Обыденков, «Антарес-Групп»

ES

17 Рекомендации бывают взаимоисключающими —
и как вам быть тогда?
Ирина Щавинская, CONSORT Group

АДИЗЕС

25 Идеального руководителя нет в природе
(по мнению И. Адизеса)
Светлана Михалева, ООО «Моллис»

РЕКРУТМЕНТ

27 Люди — существа изобретательные
Ольга Тарасевич, EnglishDom

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

31 Консультирование первых лиц компаний:
клиентцентрированный подход (гл. 6)
Михаил Иванов


ES

47 Очень сильно сомневаюсь, что Маск лично общался
с 16 тысячами новых сотрудников
Михаил Богданов, KA CONSORT Group

КОНФЛИКТЫ

52 Сколько стоит доля при разделе бизнеса?
Владимир Алистархов

МЕНЕДЖМЕНТ

57 Мысли практиков бизнеса в интервью
в журнале  раскрывают бизнес
ярче и шире книг и статей

Павел Кочетков,
Арзамасский филиал ННГУ им. Н.И. Лобачевского

УСПЕШНЫЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ МИРА

Терри Гоу

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

www.top-personal.ru

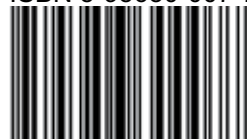
Подписано в печать 13.12.2017 г.
Формат 60x90 1/8. Печать офсетная.
Тираж 10 000 экз. Печ. л. 8.
Заказ №

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

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

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

**Лидер должен иметь
стратегическую цель
и постоянно корректировать
к ней курс корабля бизнеса**


*Команда может спустя
время решить, что это
её усилия, а не лидера,
привели фирму к успеху...
и, как минимум, захотеть
решающего голоса.*



*Владимир
Обыденов*

глава Группы
компаний «Антарес-
Групп»

❗ Лидеров бизнес знает разных и много. Кто интересен Вам и чем именно?

 кто. Я лично. Ведь каждый лидер бизнеса — лидер именно в своём бизнесе. У каждого из них своя методология подхода к бизнесу, каждый делает бизнес по-своему и «под себя». Потому ориентироваться на кого-то — значит строить всю систему своего бизнеса «под кого-то». У меня же свои подходы, успешно сработавшие, — так зачем мне подстраиваться под чужую модель чужого бизнеса, пусть и успешного?

Так что конкретных лидеров бизнеса, на которых ориентируюсь, у меня нет, скорее это некий собирательный образ. И в нём есть не только лидеры бизнеса, но и отдельные главы государств, в какие-то моменты истории создавшие прорывные модели построения успешных государств. Пусть в конечном итоге эти модели в результате противодействия других государств были дезинтегрированы, но отдельные элементы их построения заслуживают самого серьёзного изучения. Ведь любой бизнес, любая система — они, в принципе, всегда

строятся на каких-то уже известных постулатах — принципиально новое изобрести практически невозможно. Надо брать уже готовый и апробированный опыт и консолидировать его. И уже на этой основе строить свою линию работы и развития своего бизнеса. Я считаю так. У меня так, по крайней мере, получилось.

❗ Лидер — насколько важна в нём некая прозрачность, честность по отношению к людям его команды?

— Прозрачность, честность и открытость в компании обязательны. И в особенности по отношению к тем, с кем лидер непосредственно делает бизнес. Иначе надо в любой момент ожидать удара от кого-либо из своей команды. Что касается рядовых сотрудников компании — лидеру, при честном к ним отношении, полностью откровенным быть не стоит.

❗ Но порой лидеры разгоняют команду. Почему такое происходит?

— Это вынужденная мера. В определённый период команда начинает считать, что бизнес построил не лидер, а она. И появляются претензии на право решающего голоса. Но лидерство в бизнесе — прежде всего единоначалие. Лидер может выслушать команду, может принять это к сведению, но решение принимает он, и только он. Иногда мнение членов команды со-

впадает с его мнением, иногда нет. И если члены команды настаивают на своём мнении, не принимая решения лидера, — с ними надо расставаться. Вплоть до полной смены команды. Ибо это уже не команда.

И такие случаи нередки. На печальном опыте многих знакомых, которые

здании — философия и математика. Так что надо не изобретать что-либо, а обращаться к трудам математиков, даже древности, к философам древности. Мы должны к любым изменениям — политическим, экономическим — всегда подстраиваться. Не будешь этого делать — тебя бизнес просто выкинет с дороги.

ЛИДЕР МОЖЕТ ВЫСЛУШАТЬ КОМАНДУ, МОЖЕТ ПРИНЯТЬ ЭТО К СВЕДЕНИЮ, НО РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЕТ ОН, И ТОЛЬКО ОН

тоже построили бизнес с нуля, некоторые довели даже до миллиардов — они эпизодически меняют команды.

В то же время считаю целесообразным обязательно давать членам команды возможность высказывать своё мнение. Мнение членов команды всегда интересно. Ибо в нём всегда есть своё зерно, своя идея. Потому всегда надо слушать. Я так и делаю.

УП Лидеры меняются в процессе лидерства? Как и почему?

— Всё течет, всё изменяется — это основной философский принцип. Я считаю, что у нас две науки о миро-

Лидер в процессе работы меняется по-разному — в зависимости от ситуации. Если того требуют обстоятельства, он должен быть жёстким и категоричным. Если требуется обратное — мягким и лояльным.

УП Где та грань между правовыми отношениями лидера и команды и дружбой?

— Всегда надо ставить грань между лидером и командой. Причём грани должны быть такими: есть первый эшелон команды, второй эшелон, третий эшелон. И в каждом таком эшелоне надо выстроить для находящихся в нём чёткие рамки того, что здесь до-

пустимо и что нет. Всегда должна быть чёткая грань, перехода за которую допускать нельзя. Дабы у людей не возникло ложных представлений о том, что лидер должен обязательно сделать то, что они считают необходимым.

❗ Как Вы относитесь к конкурентам? Дружите? Враждуете? Откровенно делитесь с ними своими секретами и новыми акциями или не очень?

— Я всегда делюсь секретами с конкурентами лишь для того, чтобы они сделали что-то так, как это было бы выгодно мне. То есть это фактически целевой вброс нужной информации ради достижения целей и успеха моего бизнеса. А так — к конкурентам отношусь ровно. Если б не было конкурентов, то у меня не было бы прогресса. Биполярный мир всегда лучше развивается, в нём больше стимулов для того, чтобы победить конкурентов. Ты развиваешься, начинаешь что-то изобретать, креативить, делать. И да — с конкурентами надо слегка дружить, а не воевать открыто.

❗ Какие волны океана бизнеса коварны для лидера и как их распознать?

— Лидер не должен переступать закон. Это может погубить лидера — если он идёт на конфронтацию с законом, нарушает его при ведении бизнеса.

❗ Почему лидеров губит самоуверенность и как её отличить от целеустремлённости?

— Надо чётко отделять самоуверенность от целеустремленности. Целеустремленность — лидер видит цель и идёт к ней несмотря ни на что. Но выслушивая при этом советы и мнения сотрудников, членов команды, пользуясь предыдущим опытом. И именно таким он должен быть.

Самоуверенность же лидера губит на корню. Самоуверенность — это значит, что ты прислушиваешься только к себе, то есть самоизолируешься от бизнес-сообщества. И в определённый период самоуверенность лидера губит его бизнес. У меня есть такие примеры. Не хотелось бы называть фамилии, но близко знаю одного бизнесмена, который в своё время попал в список Forbes. Но самоуверенность погубила его бизнес, и из Forbes он вылетел. Дело дошло до того, что стал просить деньги в долг.

Лидер должен быть не самоуверен, но осторожен, всегда прислушиваться и учитывать мнение бизнеса, ситуацию на рынке, массу других моментов и факторов.

❗ Какие вызовы прошла и преодолела ваша фирма на пути развития?

— Прежде всего это кризис. Тогда Группа компаний потеряла большие

деньги — ведь это был финансовый кризис. Затем был российско-турецкий кризис, и мы фактически потеряли направление. Но справились: переориентировались на другое направление — на Иран. Да, может быть, мы пока ещё не достигли прежних финансовых результатов, но получили определённую важную перспективу. Мы одна из тех редких компаний, которые сейчас работают с Ираном.

достаточно интересное направление, сложное, но крайне многообещающее.

■ Какие ошибки можно было не совершать?

— Сложно ответить однозначно. С одной стороны, если бы я в период кризиса остановился, то был бы богаче, нежели сейчас. С другой стороны,

МОЕЙ ГЛАВНОЙ ОШИБКОЙ БЫЛО ТО, ЧТО Я НАЧИНАЛ ЛЕЗТЬ ТУДА, КУДА БОЮСЬ, НАЧИНАЯ ПРИ ЭТОМ САМ СЕБЯ ПРОВЕРЯТЬ — СМОГУ ЛИ, ПОЛУЧИТСЯ ЛИ У МЕНЯ

Страна, которая только открывается миру, начинает вести бизнес, развивать взаимоотношения с Российской Федерацией. К тому же для нас Иран становится важным стратегическим партнёром. Это очень большая, 80-миллионная страна с богатыми полезными ископаемыми — прежде всего, газ, нефть. Платёжеспособная страна с растущими разнообразными потребностями. Да, иранцы ещё не готовы до конца вести цивилизованный бизнес — для нас это уже пройденный этап. Но они учатся. Считаю, что это

вполне возможно, что в этом случае сошёл бы с дороги бизнеса. И ГК «Антарес» просто не было бы: ведь именно я определяю группу своих компаний. С одной стороны, учатся только на собственных ошибках. С другой стороны — на них действительно учатся. Моей главной ошибкой было то, что я начал лезть туда, куда боюсь, начиная при этом сам себя проверять — смогу ли, получится ли у меня. Терял грань между целеустремлённостью и самоуверенностью. Но ошибка понята, усвоена, иммунитет против неё выработан.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Так что и она в конечном итоге оказалась полезной.

УП Лидер и время — в чём важность феномена времени в успехе лидера?

— Думается, для лидера не так важна эпоха, в которой он живёт. Если он лидер, то так или иначе чего-то достигнет. Я в конце 80-х годов, будучи

часов в сутки мало. Думаю иной раз: хорошо бы было, если в сутках хотя бы 28 часов было. Тогда бы больше успевал сделать.

УП Разложите Ваш обычный день по часам. На что Вы тратите время? Что можно было бы делегировать?

— Начну с последнего — делегирую

ЕСЛИ Б НЕ БЫЛО КОНКУРЕНТОВ, ТО У МЕНЯ НЕ БЫЛО БЫ ПРОГРЕССА

курсантом военного училища, успевал и учиться, и заниматься спортом, и ещё зарабатывать деньги. Хотя в СССР это было противозаконно и считалось уголовным преступлением. Но и тогда лидеры были — политические, комсомольские. В 80-е годы я был и командиром районного штаба добровольной пожарной дружины, и в школе входил в актив класса — был определённым лидером. В зависимости от времени лидер должен приспосабливаться к ситуации. Это может быть лидер политический, лидер бизнеса, лидер военный, лидер-спортсмен. Думается лидерство — в натуре отдельных людей, это черта их характера.

А по времени — его не хватает. 24

только рутину. Практически весь переговорный процесс веду сам. С любым приходящим в головной офис клиентом или партнёром разговариваю сам. Встаю рано, ложусь поздно. Да, в принципе, не высыпаюсь. Где-то до 11 часов работа в офисе. Разбираю накопившиеся дела, планирую день и неделю. Разговариваю с главами филиалов и других своих компаний. Затем выезжаю на встречи, встречи, встречи. Так до вечера, а иногда и до полуночи. Постоянно нахожусь в движении, переездах, командировках — передвижения и по Москве, и из города в город, и из страны в страну. Планирование идёт на день, неделю, месяц, полгода. Некоторые мероприятия планирую на период до года, но это уже

перспективное планирование. Отпуск не планирую. Если отдых и получается какой-то, то достаточно спонтанно. Субботы с воскресеньем как выходных не бывает — крайне редко в эти дни отдыхаю.

И Приоритетные цели и задачи — как Вы их ранжируете и контролируете исполнение?

— Ранжирую по приоритетам. Если встреча — тоже по приоритетам, по весомости партнёров либо клиентов,

переспрашивать. Нужно лишь оценивать результаты и дальнейшую перспективу. Если стану контролировать выполнение каких-либо поручений или какой-то работы своими ближайшими сотрудниками, то просто-напросто времени вообще ни на что не хватит.

И Лидер и его окружение — обращаете ли Вы внимание на команду лидеров, партнёров и конкурентов? Какие маркеры Вам дают некую информацию о коллеге?

ЛИДЕР ДОЛЖЕН БЫТЬ НЕ САМОУВЕРЕН, НО ОСТОРОЖЕН, ВСЕГДА ПРИСЛУШИВАТЬСЯ И УЧИТЫВАТЬ МНЕНИЕ БИЗНЕСА, СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ, МАССУ ДРУГИХ МОМЕНТОВ И ФАКТОРОВ

по финансовой составляющей. Если у нас идёт проект, который принесёт хорошие финансовые результаты, то, конечно, он будет первоочередным. Иногда до каких-то мелких встреч не доходит время. Что касается контроля исполнения — полагаюсь на компетентность и ответственность сотрудников. То есть мы опять возвращаемся к вопросу о команде. И моя команда меня не подводит: их не надо даже

— О маркерах поясню на примере. Мой сокурсник по математическому факультету в Академии им. Дзержинского на вопрос преподавателя по задаче из теории вероятности в теории множеств сразу же писал ответ. А на вопрос удивлённого преподавателя: «Как вы это решили?», отвечал: «Не знаю, у меня в голове что-то щёлкает, и я сразу вижу ответ». Нечто подобное есть и у меня. Я даже бюджет

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



компании просчитываю в голове, ведь у меня математическое образование, причём не просто математическое — исследовательское, я математик-исследователь. Не знаю как, но при

а и крали одновременно. Но уверен, что это проблема не в моей голове, а в их. Дело доходило до судов с теми из членов команды, кто перешёл грани закона, став уголовником. Такие долж-

ЕСЛИ СТАНУ КОНТРОЛИРОВАТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ КАКИХ-ЛИБО ПОРУЧЕНИЙ ИЛИ КАКОЙ-ТО РАБОТЫ СВОИМИ БЛИЖАЙШИМИ СОТРУДНИКАМИ, ТО ПРОСТО-НАПРОСТО ВРЕМЕНИ ВООБЩЕ НИ НА ЧТО НЕ ХВАТИТ

осмыслении того или иного вопроса у меня сразу же появляется некая целостная картина окружающего. Как именно она образуется, однозначно ответить не могу. Может быть, это опыт, а может, с рождения. Скорее всё вместе взятое.

УП Доводилось ли Вам сталкиваться с предательством в команде? Выводы?

— С предательством — особенно близких сотрудников, членов команды — сталкивался. Наверное, в силу одной слабости — подпускаю очень близко к себе людей. И было так, что некоторые члены команды при этом фактически лезли в мой кошелек, не чувствуя границ. Даже не предавали,

ны получать своё по закону, и в этом я принципиален.

УП Почему в криминальных кланах лидеры нередко гибнут от рук избравших же их «авторитетов», а в бизнесе лидера редко предают отдельные члены команды?

— Как я уже сказал, и в бизнесе это не всегда редкое явление.

УП Илон Маск — лидер или шарлатан?

— В силу своей сильной занятости глубоко не изучаю судьбу и бизнес какого-либо лидера или бизнесмена. Я знаю, что он есть. Но чтобы как-то ориентироваться лично на него, смысла не вижу.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Это совсем другая стезя: не мой бизнес, не моё направление. Хотя у меня образование практически такое же: программист по специализации, программное обеспечение. Но далёк от этого, никогда

вам повезло, то вы вложились куда-то, оказались в том месте и именно в тот нужный час, познакомились с правильными людьми. Или к вам пришёл правильный сотрудник. И конъюнктура

НА ПЕЧАЛЬНОМ ОПЫТЕ МНОГИХ ЗНАКОМЫХ, КОТОРЫЕ ТОЖЕ ПОСТРОИЛИ БИЗНЕС С НУЛЯ, НЕКОТОРЫЕ ДОВЕЛИ ДАЖЕ ДО МИЛЛИАРДОВ — ОНИ ЭПИЗОДИЧЕСКИ МЕНЯЮТ КОМАНДЫ

этим не занимался. По моему мнению, он просто-напросто счастливчик. Его состояние оценивается, кажется, около 10 млрд долларов, его многообразные космические корабли летают, электромобили раскупаются нарасхват — я не думаю, что он шарлатан.

Почему, когда и как лидеры фатально всё же ошибаются, как Акела?

— Не ошибается тот, кто ничего не делает, фатальные же ошибки — больше стечение обстоятельств. Тут причина не в лидере. Ведь в бизнесе мало быть лидером, умным, мало даже иметь много денег. Бизнес — это, в принципе, определённая доля везения. В какой-то период, если

рынка сложилась в этот момент именно так. Миллиарды зарабатываются в определённый момент при определённом стечении обстоятельств. Это одна сторона медали. Другая её сторона — фатальность бизнеса, фатальность лидера. Он зашёл не в ту дверь, нанял не того сотрудника, вложил не в тот проект. У меня было в жизни, когда не вкладывались в проект, а он вскоре после того, как мы из него ушли, «выстреливал» так, что люди, зашедшие в него, зарабатывали десятки-сотни миллионов долларов. К примеру, просчитали в 2003 году, что не должны люди покупать квартиры. А через год произошёл скачок на порядок — даже не в разы — цен на недвижимость. Но к тому времени в этот бизнес уже было невозможно войти.

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УП Избегать рисков и стрессов или идти через них — кому какой путь более приемлем?

— Бизнес — это стресс, и колоссальный. Его невозможно избежать. Почему он возникает? Потому что бизнес — это риск. Ты вкладыва-

ешь цель и постоянно быть в процессе её реализации. Вот я, например, нахожусь в этом стрессе, и уже очень давно. Но у меня есть цель, после исполнения которой, может быть, дам себе какие-то послабления и чуть-чуть остановлю свой напор.

ДАБЫ У ЛЮДЕЙ НЕ ВОЗНИКАЛО ЛОЖНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ О ТОМ, ЧТО ЛИДЕР ДОЛЖЕН ОБЯЗАТЕЛЬНО СДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ОНИ СЧИТАЮТ НЕОБХОДИМЫМ

ешься — ты рискуешь. Минимизировать риск нельзя. А это значит, что ты будешь постоянно в стрессе. В любом бизнесе, если ты его ведёшь — ты должен тратить. Снимаешь офис, набираешь сотрудников. Но ты не сможешь быть в одном лице и бухгалтером, и водителем, и логистом, и декларантом, и юристом, и экономистом. Надо делегировать полномочия. Это твоя затратная часть, твоя ставка. И надо понимать, что тебе эта ставка принесёт. Вот тут начинаешь «стрессовать». Главное — надо привыкнуть к тому, что находишься постоянно в стрессе, и понимать, что ты в этом стрессе будешь жить длительный период времени. А для этого надо иметь стратегическую

Этот стресс по-разному снимают. Кто-то пьёт, кто-то курит, кто-то спортом занимается — это всё какое-то снятие стресса. Мне помогает спорт: я мастер спорта по троеборью, кандидат в мастера спорта по рукопашному бою.

УП Чем отличаются новые молодые лидеры IT-фирм от традиционных бизнесов?

— Думается, айтишники — они больше самоуверенные, чем целеустремлённые. Всё-таки они прежде всего «торгуют воздухом». А финансисты больше с деньгами оперируют. И у них есть определённая доля

ответственности за те или иные финансовые составляющие.

УП **Какие методы используют лидеры, разбивая вызовы как волны о свою скалу?**

— Напор. Бесстрашие. Упорство. И прежде всего — упорство. Я даже так бы сказал: упорство, которое в неко-

не добьёшься никаких результатов. Даже если ты везунчик в бизнесе. Ведь обычно эти везунчики — так, на один раз. Любой кризис — а кризисы мы видим у нас каждые пять-десять лет — и они соскакивают с дистанции. Уходят.

Так что, прежде всего упорство. И пусть случится какое-то потрясение,

ТЫ НЕ СМОЖЕШЬ БЫТЬ В ОДНОМ ЛИЦЕ И БУХГАЛТЕРОМ, И ВОДИТЕЛЕМ, И ЛОГИСТОМ, И ДЕКЛАРАНТОМ, И ЮРИСТОМ, И ЭКОНОМИСТОМ

торой степени граничит с безумием и безрассудством. Я уже сказал, что у меня было бы, если бы я остановился тогда — был бы богаче. Но не было бы перспектив. А так ты видишь цель и к ней идёшь. Целеустремлённый, ты упорно к ней идёшь. Одни тебе советуют: не стоит идти, другие — стоит. Ты взвешиваешь за и против, выбираешь, может быть, чуть-чуть другой — более «кривой» путь. Но всё к той же цели. Без этого нельзя, без этого ты

какой-то кризис — ты всё равно опять встал и снова идёшь, идёшь, идёшь...

* Владимир Обыденов, глава Группы компаний «Антарес-Групп».

Беседовала Влада Верёвкина

Журнал **УПРАВЛЕНИЕ
ПЕРСОНАЛОМ**

2017 г.

Справка о компании: Группа компаний «Антарес-Групп» более 10 лет работает в сфере таможенных, логистических и транспортных услуг, в первую очередь связанных с международными грузоперевозками. Предоставляет клиентам полный цикл логистических и таможенных сервисов по обслуживанию ВЭД, а также осуществляет комплексный юридический и бизнес-консалтинг предпринимательского сообщества.

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



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

Дата проведения — 2 марта 2018

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

Рекомендации бывают взаимоисключающими — и как вам быть тогда?

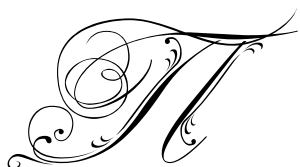


**Ирина
Щавинская**

**руководитель проектов
CONSORT Group**

2 марта на мастер-классе М. Богданова и И. Щавинской эксперты раскроют ряд особых технологий хантинга и дадут анализ типичных ошибок внутренних HR (порой вынужденных приступить к хантингу)

УП Почему компании, начинающие поиск и хантинг ценных специалистов собственными силами, порой работают «топорно», а значит и неудачно?



о моим многолетним наблюдениям, у большинства вынужденных

сающихся «мест обитания» и особенностей конкретной профессии.

УП Почему с кандидатом на пост CEO в HP Карло Фиорини хантеры встречались в женском туалете в пересадочном аэропорту? Что-то с нетворкингом не так, когда скрытность важнее?

— Я не знаю эту историю, но могу предположить, что встреча в таком необычном месте была вызвана глубокой секретностью поиска. В ES

У БОЛЬШИНСТВА ВЫНУЖДЕННЫХ ЗАНИМАТЬСЯ ХАНТИНГОМ «ВНУТРЕННИХ ЭЙЧАРОВ» СЛАБЕЕ ВСЕГО ПОЛУЧАЮТСЯ «ВЫХОД» И «ПЕРВЫЙ КОНТАКТ»

заниматься хантингом «внутренних эйчаров» слабее всего получают «выход» и «первый контакт» — а это важные, можно сказать основополагающие, элементы «прямого поиска». От того, как вы установите контакт с интересующим вас специалистом, во многом зависит успех поиска в целом. Если вы «спугнёте» кандидата, то он не станет с вами разговаривать; он не только сам отклонит ваше предложение, но и никого не порекомендует, не ответит на ряд важных вопросов, ка-

конфиденциальность и строгое соблюдение этических норм является обязательным условием.

УП Опытные топы, как и хантеры, умеют скрывать истинные намерения, меняя язык жестов и тела. Или и их можно раскусить, если владеть технологией?

— Оценка кандидата происходит в результате анализа многих критериев, и «язык жестов» всего лишь один

из этих критериев. Беседа длится долго, иногда несколько часов, и за это время у опытного интервьюера есть достаточно возможностей, чтобы сопоставить соответствие вербальных и невербальных сигналов. Опытный топ просто обязан уметь «читать людей», в том числе интер-

вьюирующего его консультанта ES, и не пытаться «провести его на мякине». Если заметно, что он не понимает этого и продолжает «пускать пыль в глаза», то для консультанта это сигнал того, что у топа могут возникнуть и серьёзные проблемы с его будущей командой.

ОПЫТНЫЙ ТОП ПРОСТО ОБЯЗАН УМЕТЬ «ЧИТАТЬ ЛЮДЕЙ», В ТОМ ЧИСЛЕ ИНТЕРВЬЮИРУЮЩЕГО ЕГО КОНСУЛЬТАНТА ES, И НЕ ПЫТАТЬСЯ «ПРОВЕСТИ ЕГО НА МЯКИНЕ»



УП О том, как правильно знакомиться с объектами хантинга, написано много статей и книг, но появился «Фейсбук» и другие соцсети — что изменилось в этом аспекте?

— Благодаря появлению соцсетей стало легче добывать информацию о потенциальных кандидатах, и это очень экономит время. А в остальном

УП Насколько важно для Вас изучение и понимание заказчика? Что может Вас насторожить в плане того, что в такую фирму или к такому боссу НИКТО не захочет выйти даже за большие деньги?

— На этот вопрос, продолжающий предыдущий, исчерпывающий ответ дадут: история развития бизнеса за-

В ЕС КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ И СТРОГОЕ СОБЛЮДЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ ЯВЛЯЕТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ

работают всё те же правила. Одно дело информация и совсем другое — умение вступать в контакт с людьми. Частично этому, конечно, можно научиться, но важную роль играют ещё и врождённые способности консультанта ES.

УП Когда вашему агентству CONSORT заказывают секретный подбор топов, то с чего Вы начинаете работу?

— С изучения заказчика, истории его бизнеса и его специфики. Важно понять, для кого будет осуществляться поиск, и по возможности оценить все риски «на берегу».

казчика, репутация его компании и его топ-менеджеров на рынке, а также отзывы бывших сотрудников. Не бывает «идеальных» компаний, также как не бывает «идеальных» сотрудников. Зачастую мы оказываемся в затруднении, когда берём рекомендации на кандидата-финалиста из двух разных компаний и получаем диаметрально противоположные отзывы. Если не знать, что речь идёт об одном и том же человеке, можно подумать, что в этих компаниях работали два разных человека. В чём тут дело? А в том, что с одной компанией у кандидата совпали ценности, а с другой нет. В этом нет вины компании или кандидата — просто они не созданы друг для друга.

У Сколько собеседований обычно надо Вам, чтобы понять, подходит ли кандидат заказчику?

— Мне хватает одной встречи. Примерно за 2 часа можно понять человека в целом. Если остаются какие-то сомнения или вопросы, то я лично предпочитаю встретиться ещё раз для «уточнения деталей», прежде чем

дет очень хотеть освоить метод ES, то у компании есть все шансы получить в свои ряды замечательного специалиста ES.

У Какие вопросы Вы ожидаете услышать от участников семинара 2 марта и как на них ответите?

ЗАЧАСТУЮ МЫ ОКАЗЫВАЕМСЯ В ЗАТРУДНЕНИИ, КОГДА БЕРЁМ РЕКОМЕНДАЦИИ НА КАНДИДАТА-ФИНАЛИСТА ИЗ ДВУХ РАЗНЫХ КОМПАНИЙ И ПОЛУЧАЕМ ДИАМЕТРАЛЬНО ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ ОТЗЫВЫ

принять решение о том, направлять или нет кандидата заказчику.

— Мы будем рады любым вопросам и отвечать будем честно и открыто.

У Может ли компания подготовить своими силами из рекрутера отличного специалиста ES? Время и практика?

— Всё возможно! Если компания предоставит сотруднику возможность учиться и оплатит несколько семинаров и конференций, а сотрудник бу-

* Ирина Щавинская, руководитель проектов CONSORT Group.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

Задайте ваш вопрос Ирине заранее – tp@top-personal.ru

Мастер-класс Михаила Богданова «Жар-птицу» поймать непросто

Поиск, переговоры, обсуждение фронта задач и компенсационного пакета, целей и формата работы топ-менеджеров всегда являлось прерогативой высшего руководства компаний. Для этого категорически не подходят методы традиционного рекрутмента, да и цена ошибки (взять не того топа или упустить нужного) непомерно высока.

Технологии, которые почему-то считаются недоступными для «простых смертных» за пределами привилегированного круга профессиональных хедхантеров, на самом деле доступны для освоения и применения на практике.

С задачей поиска топов и уникальных специалистов во многих случаях вполне можно справиться в рамках самой компании, не прибегая к помощи дорогостоящих консультантов Executive Search — если хорошо знаешь тему и не «срезаешь углов».

Кейсы и технологии, о которых поведаст М. Богданов и его коллеги, раскроют вам массу «маленьких», но важных секретов.

Наш семинар — важный шаг в мир практики и технологий ES

О спикере

Михаил Богданов, бывший журналист-международник и управленческий консультант, в 1992 году создал CONSORT Group, которая за прошедшие 25 лет превратилась в один из самых стабильных и надежных брендов отечественного рынка кадрового консалтинга. Компания — неоднократный лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса».


Михаил пятикратно избирался Президентом всероссийской Ассоциации консультантов по персоналу (АКПП). С 2005 года является Генеральным представителем в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF-HYPERLINK <http://www.iesf.com> www.iesf.com) — крупнейшего в мире объединения независимых консультантов Executive Search.

Ирина Щавинская — профессиональный психолог, с 2000 года в составе CONSORT Group выполнила свыше 100 сложнейших поисков на позиции высшего управленческого звена и уникальных специалистов для ведущих российских и зарубежных компаний. Автор многочисленных публикаций в профильных изданиях по вопросам поиска и подбора персонала.

В мастер-классе также примут участие руководители и HRD ряда крупных компаний, которые поделятся своим опытом ES и ответят на вопросы участников.

Дата проведения — 2 марта 2018

Стоимость участия:

- 15 тыс. руб. (второй участник — бесплатно);
- 8 тыс. руб. — для подписчиков ;
- 50 тыс. руб. — участие 5 представителей

• 60 тыс. руб. участие 5 представителей и сопровождение (консалтинг-процесс) ES в течение 6 месяцев после мастер-класса

При оплате до 1 января — скидка 20 %, до 1 февраля — 10 %



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

генеральный информационный партнер



Идеального руководителя нет в природе (по мнению И. Адизеса)



**Светлана
Михалева**

**директор по персоналу
ООО «Моллис»**

Перед приездом известного гуру И. Адизеса в Россию на семинар ВВІ club УП проводит серию интервью с практиками HR и руководителями компаний.

Эксклюзивное интервью для



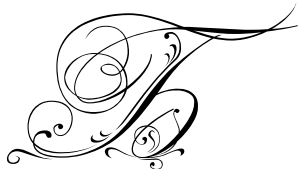
Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



УИ Светлана, с какой книги Вы начали своё знакомство с творчеством Ицхака Адизеса? И кому она будет полезна прежде всего?



Большее 7 лет работаю в сфере управления персоналом и искренне считаю, что это одно из главных подразделений в любой компании и в любой сфере деятельности. Большинство организаций уже давно перешли от банального ведения кадрового делопроизводства и подбора персонала к формированию кадровой политики. Начиная с адаптации, развития, мотивации персонала, создания здорового психологического климата в коллективе, урегулирования конфликтных ситуаций и заканчивая влиянием на бизнес-цели и стратегию развития компании.

Менеджер по персоналу, на мой взгляд, относится к категории руководителей, поэтому своё знакомство с теорией управления Ицхака Адизеса я начала с книги «Идеальный руководитель». Данная книга будет полезна не только управленцам, собственникам бизнеса, но и моим коллегам HR-менеджерам и HRD, так как мы подбираем специалистов, соединяем их в команды, создаём кадровый резерв и зачастую управляем многими процессами. При этом работаем с разными руководителями / заказчиками, у каждого свой стиль управления и направление деятельности (бухгалтерия,

юристы, маркетологи, дизайнеры, логистика, отдел продаж, производство и т. д.). Помимо того, что к каждому необходим свой подход, каждому нужен определённый кандидат, который должен эффективно выполнять свою работу и подходить по типу к коллективу и руководителю. Адизес говорит о том, что создать эффективную команду может каждый...

УИ Какими качествами, по мнению Адизеса, обладает идеальный руководитель?

— Адизес говорит об отсутствии идеального руководителя, то есть один человек не может сочетать в себе функции генератора идей, отличного исполнителя, эмоционального регулятора, строителя структуры..

УИ Тогда каким образом должно выстраиваться в компании управленческое звено?

— Управленческое звено должно состоять как минимум из нескольких человек либо из команды людей с разными типами, с разными идеями и взглядами, с разными функциями, но движущихся к общей цели.

Рассмотрим 4 типа, необходимых для эффективного менеджмента по мнению автора: производитель, администратор, генератор идей, интегратор.



Определить тип человека можно обычным тестом. С опытом он уже будет и не нужен: типаж людей зачастую виден невооружённым взглядом. Каждый человек имеет 1-2 ярко выраженных типа, остальные выражены минимально. Из них складывается код руководителя — PAEI. Сильно выраженные типы обозначаются заглавными буквами — таким образом анализируется тип участников команды.

УИ Чем же будет полезно HRD (и не только) определение типа человека / руководителя / сотрудника / кандидата?

— На мой взгляд, во-первых, это поможет избежать многих трудностей в общении. Озвучивать свою позицию будет проще, так как каждому типу присуща своя аргументация. Во-вторых, упростит создание эффективной команды. Необходимо структурировать распределение обязанностей и ролей по определяющим факторам: люди, процесс, структура, взгляды и ценности. И в-третьих, придёт понимание, как управлять сотрудниками либо подстраиваться под руководителя с одним явно выраженным типом. Такие люди есть, они эффективны в своей работе, но построить с ними общение бывает очень непросто.

Эти и другие интересные моменты можно найти для себя в книге Адизеса «Идеальный руководитель» — понять,

какие навыки стоит приобрести самим и чему обучить коллег для того, чтобы расширить потенциал сотрудника и компании в целом. Думаю, что грамотное распределение обязанностей и ролей персонала, формирование подразделений с учётом типов сотрудников поможет раскрыть потенциал каждого, а компании — увеличить свой доход и, конечно же, улучшить hr-бренд.

УИ Светлана, вы использовали на практике принципы Адизеса?

— Да, конечно. Мне лично определение кода помогло увидеть зоны роста, понять себя, свой стиль управления и причины стереотипности поступков, причём не только на работе, но и в общении с окружающими людьми. Анализируя их роль, я легче стала понимать поведение людей, избегать конфликтов и меньше допускать ошибок в своём общении.

* Светлана Михалева, директор по персоналу ООО «Моллис».

Беседовала Ольга Кошарная

Журнал

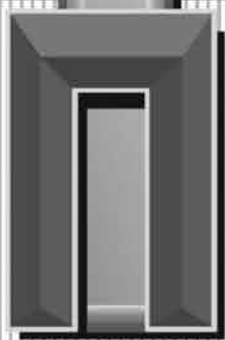
2017 г.

Справка о компании: Компания ООО «Моллис».

<https://www.instagram.com/mollis.style/>

<https://vk.com/mollisshop> (группа ВК Воронеж)

https://vk.com/mollis_shop (группа ВК Москва)



Александр Коркин

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



Александр
Коркин

Юлия Комиссарова

Электронный документооборот — это революция во взаимодействии с удалёнными работниками



Юлия
Комиссарова

Игорь Сорокин

Оформление документов на удалённых работников того стоит



Игорь Сорокин

Олег Перов

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



Олег Перов

Дария Селиванова

Будущее уже наступило в формате работы с удалёнными работниками



Дария
Селиванова

Юлия Жижерина

Электронный формат требует важных знаний при оформлении

Люди — существа изобретательные

*Новичка надо с первого дня
плавно вести по workflow.*



Ольга Тарасевич

HRD EnglishDom

Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для



Эксклюзивное интервью для

УП «Племена» — это эфемерные объединения внутри фирмы (феномен, придуманный Д. Логаном) или реально существующие «кланы», группы, пронизывающие отделы и филиалы? С ними невозможно не считаться, управляя людьми, или не стоит обращать на них внимания — ну дружат как-то люди, не мешая бизнесу?



езусловно, внутри каждой компании есть группы лю-

отстоять свои позиции / переложить ответственность.

УП Логан мало пишет о том, как племена принимают новичков. Как, кого и почему принимают и кого отвергают?

— Любая команда в состоянии принять новичка, который близок ей по индивидуально-психологическим характеристикам и взглядам на жизнь. И даже если новичок не такой — его всё равно принимают в том случае, если он качественно и профессионально выполняет свою работу. Вытеснять новичков могут в тех командах, где люди живут под угрозой увольнения

МОГУТ ПЫТАТЬСЯ ПРОДЕМОНСТРИРОВАТЬ НЕДОСТАТКИ СОТРУДНИКА ЕГО РУКОВОДИТЕЛЮ

дей, которые близко общаются друг с другом. Чаще всего это команды отделов, реже — «сборные» группы друзей-приятелей из разных направлений компании. Чувство единения людей внутри компании — это хорошо в том случае, если в компании отстроены бизнес-процессы и чётко распределены функции и зоны ответственности. В противном случае люди могут начать дружить друг против друга в попытке

или конкурируют друг с другом за повышение. Грамотный менеджер не держит людей в страхе и не создаёт атмосферу нездоровой конкуренции.

УП Могут ли племена «выдавить» новичка и как?

— Люди — существа изобретательные :) Это могут быть издёвки и подколки, как будто мы в средних классах

школы. Могут пытаться продемонстрировать недостатки сотрудника его руководителю. Могут пускать злые сплетни и слухи. Всё это в любом случае говорит о нездоровой атмосфере в компании.

УИ Если фирма находится на втором или третьем уровне развития культуры — новички племенам не интересны или...?

— На этих уровнях развития сотрудникам пока интересны только они сами — то есть их личный путь развития и роста в компании. Каждый может тянуть одеяло в свою сторону. В этих условиях новички, по большому счёту, ничем не отличаются от всех остальных и начинают вести себя так же.

УИ А когда уже четвёртый и пятый уровень — новички сами по себе лучше принимаются в компанию или племена им помогают лучше адаптироваться?

— На этих уровнях сотрудники хотят видеть ориентированных на то же, что и они. Если новичок такой — он быстро станет частью команды.

УИ Как сделать адаптацию комфортной для сторон, независимой от «племен», контролируемой, понятной всем и неподвластной манипуляциям?

— К адаптации стоит относиться как к любому другому бизнес-процессу. Он должен быть чётко отстроен, иметь понятные этапы и ответственных.

Нужно определить, какую роль в процессе адаптации играют HR, руководитель новичка, наставник (если он есть), отдел обучения (если он есть). Для каждой роли — прописать конкретные функции, задачи и сроки.

По итогу все участники процесса адаптации должны действовать как отлаженный механизм, чтобы новичка с первой минуты работы плавно вели по workflow.

* Ольга Тарасевич, HRD
EnglishDom.

Беседовала Кристина Фирсова

Журнал

2017 г.

www.TOP-PERSONAL.RU

октябрь – декабрь

В номере:

**Некоторые вопросы жизненного цикла
управленческих электронных документов**

**Генеральный Регламент как источник по
истории делопроизводства и архивного дела**

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

Электронные архивы и электронная подпись

**Ускорение ввода и редактирования текста
в программе MS Word 2013**

**Новые информационные технологии в
документационном обеспечении энергосбыта**

**Организация электронного документооборота
при проведении электронных торгов
крупнейших нефтехимических холдингов
России**

**Документационное обеспечение
государственных и муниципальных услуг
в многофункциональных центрах**

**№4
2017**

При поддержке:



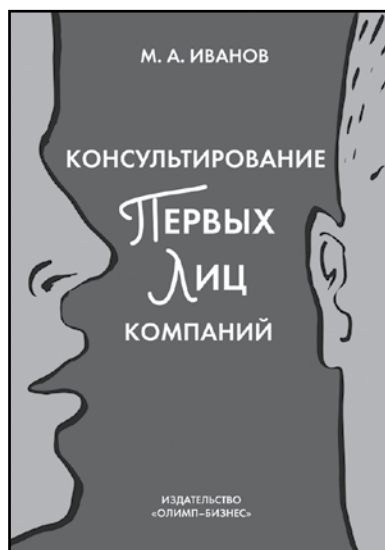
Издательство «Олимп-Бизнес»

+7 (495) 411-90-14

www.olbuss.ru

Михаил Иванов

Консультирование первых лиц компаний: клиентцентрированный подход



ГЛАВА 6. ТЕХНОЛОГИИ РАБОТЫ ПО ТИПОВЫМ ЗАПРОСАМ

Работа с ценностями при управленческом консультировании становится всё более популярной. Но прямые запросы на работу с личными или групповыми ценностями до сих пор звучат нечасто. При этом нам в нашей практике приходится обращаться к работе и с личными, и с групповыми, и с организационными ценностями всегда, когда клиент испытывает сложности в принятии решений в бизнесе или в управлении. И связано это с тем, что ценности не только задают категориальную призму восприятия реальности, но и определяют совершаемые людьми выборы — как выбор между

объектами, так и выбор различных стратегий действия. То есть люди воспринимают реальность по-разному именно потому, что вносят в этот процесс субъективную ценностную оценку (значимость). И они поступают по-разному, потому что (чаще всего неосознанно) при совершении любого выбора реально выбирают между разными ценностями, а в своем поведении оказываются ограничены нормами, напрямую из этих ценностных выборов вытекающими.

Например, недавно на семинаре для предпринимателей, проходившем в одном из регионов, к нам обратился за советом один из участников. Он рассказал, что его фирма производит и торгует пластиковыми окнами высокого качества, с началом кризиса продажи упали. «Что нам делать, на что обратить особое внимание? — спросил он. — Наши конкуренты начали продавать дешевую, некачественную продукцию, и мы стали терять свою долю рынка».

Мы задали ему вопрос о клиентах, которые даже в условиях кризиса продолжают покупать его товар, обратив внимание на то, что надо выделить максимально точно целевую группу. В ответ мы получили типовой ответ: «У нас покупают все». Пришлось долго расспрашивать данного предпринимателя, задавать множество дополнительных вопросов, для того чтобы он вспомнил, что производимые им окна, как правило, приходят покупать семейные пары — владельцы частных домов, а их возраст

30–50 лет. Создавалось впечатление, что человек и не слышал о маркетинге, но выяснилось, что он закончил программу МВА.

Объяснить такую слепоту и забывчивость можно именно ценностными приоритетами. Предприниматель, инженер по базовому образованию, явно гордился продукцией своей компании, свой товар он рассматривал как высокую ценность. До начала кризиса продажи росли, и ценность отдельного клиента не казалась высокой. При таком подходе весь рынок начинает восприниматься как рынок товаров: высококачественных, качественных и низкокачественных. Клиенты не воспринимаются персонально, создается иллюзия, что товар покупают все.

Вообще на языке ценностей товарцентрированность предпринимателя всегда означает, что в его иерархии ценностей товар имеет намного большую значимость, чем клиент. И именно поэтому, даже если в компании продавцы создают информационную базу клиентов, руководитель компании может ею не интересоваться, не запрашивать и не анализировать ее.

По нашим наблюдениям, приоритет качества товара, гордость за уникальность своего продукта является типичной ценностной ориентацией предпринимателей с базовым инженерным образованием. Они часто в своих действиях и решениях перестают принимать в расчет клиента. И тогда начи-



нает происходить о, что несколько лет назад можно было наблюдать на рынке мобильных телефонов: производители стали резко увеличивать количество возможных функций, а большинство клиентов в них еще не нуждались и отказывались за них платить. Продажи падали. При выборе стратегии развития производства ценность новизны и изящных инженерных находок оказалась

значимыми. Подростки могут не спать ночами, переживая свои отношения с одноклассниками, забросив учебу и проявляя полную глухоту к чувствам и словам родителей и учителей (Кон, 1989).

Именно ценностные приоритеты, характеризующие каждого человека, группу, организацию, культуру, общество, и интересуют в первую очередь консультанта.

ПРИ СОВЕРШЕНИИ ВЫБОРА ВУЗА, ЖЕНЫ ИЛИ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ЧЕЛОВЕК ОПИРАЕТСЯ НА ОДНИ И ТЕ ЖЕ ЦЕННОСТНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ

выше значимости запросов клиентов, и за это пришлось платить снижением доходов и прибыли.

Ценности выстроены в сложные, пока еще крайне мало изученные структуры. Но для практики существенно, что в таких структурах складывается определенная иерархия, что позволяет говорить о ценностных приоритетах. Значимость ценностей может меняться по ходу жизни. Например, возрастные психологи, характеризуя различные этапы социализации, отмечают, что в подростковом возрасте приоритет отдается общению со сверстниками, а родители и взаимодействие с ними становятся менее

Мы неоднократно сталкивались с тем, что ценности взрослого человека тесно связаны с его семейными предписаниями. На своих консультативных семинарах мы просили предпринимателей и менеджеров составить список сообщений, запретов и указаний, которые они получали в детстве от своих родителей, бабушек и дедушек. Иногда такие указания даются прямо и непосредственно: не вертись, не приставай к людям, не высовывайся, будь осторожен... Часто в наших семьях детям приводят поговорки: «не имей сто рублей, а имей сто друзей», «молчание — золото», «не выгадывай — не прогадаешь» и т. п. Не-



редко указания и запреты даются в невербальной форме: своим примером, осуждающей или поощряющей мимикой. Дети сами могут переводить такие указания в слова. Очевидно, что взрослые люди помнят не все полученные в детстве предписания, но мы просим вспомнить основные. Обычно участники наших семинаров, удивляясь такому заданию, всё же пишут 10–20 таких се-

ми желаниями, не осознается и загоняется в бессознательное именно потому, что противоречит семейным и культурным предписаниям. Ценность власти, собственного могущества, богатства многими не осознается, но проявляется в случае личного выбора в стратегиях поведения. Впрочем, нам приходилось встречаться и с вполне осознанными ценностными приоритетами.

ЗА СВОИ ЦЕННОСТНЫЕ ВЫБОРЫ ПРИХОДИТСЯ ПЛАТИТЬ ВРЕМЕНЕМ, ДЕНЬГАМИ, МУКАМИ СОВЕСТИ, ДЕПРЕССИЕЙ, УПУЩЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

мейных правил. Затем мы просим оценить, какие из этих норм существуют, работают, приняты в созданных или выбранных ими для работы организациях. Мы не встречали еще случая, где бы итоговый ответ был менее 50%. То есть опыт жизни в первой организации — семье — задает образец организационной культуры. Но ведь эти поговорки, указания и предписания могут быть переформулированы в ценностные приоритеты: дружба более значима, чем деньги; безопасность важнее всего; бережливость не является ценностью; положение в иерархии — самое главное и т. д.

Часть ценностей, связанных с личны-

Для выявления действующих ценностных приоритетов недостаточно списка декларируемых ценностей, но такой список может быть использован как инструмент для движения к диагностике актуально значимых приоритетов.

Существует множество классификаций ценностей. Их подразделяют на идеальные и материальные, выделяют этические и эстетические, терминальные и инструментальные, положительные и отрицательные, общечеловеческие и специфические бизнес-ценности и т. п. (Жуков, 1976; Пригожин, 2010; Рокич, 1973).

В своей работе с ценностями клиента



мы не пользуемся такими классификациями. Личность является целостным образованием, и отдельные ценности или даже их подкласс, как правило, не являются независимыми. Мы неоднократно убеждались в том, что при совершении выбора вуза, жены или бизнес-стратегии человек опирается на одни и те же ценностные приоритеты. Ценности человека тесно связаны с его психологической картиной мира (Леонтьев, 2004); он воспринимает мир, структурирует его, совершает свои выборы в нем через призму ценностных приоритетов и с опорой на эти приоритеты. Но иногда сам мир может терять целостность, и тогда человек начинает жить и действовать в нескольких мирах, по разным правилам. Жизнь такого человека напоминает работу разведчика-нелегала.

Однажды мы работали с собственником группы компаний, который в прошлом был авиаконструктором и летчиком. После неудачного приземления он получил серьезные травмы, ему запретили летать, и он вынужден был заняться бизнесом, чтобы кормить семью. Его подход к бизнесу оказался в тот момент эффективным, он быстро разбогател, но очень переживал потерю возможности летать. Он продолжал жить с семьей в той же квартире в маленьком городе, продолжал дружить с летчиками, по воскресеньям играл с ними в футбол, поддерживая прежний уровень жизни и не рассказывая о своем бизнесе. В Москве он ездил на машине представительского

класса с шофером, а к себе домой приезжал на «жигулях», как раньше, чтобы оставаться своим для друзей.

К нам он обратился в связи с желанием изменить структуру управления компанией. Выяснилось, что, даже разделив свои миры, он и в бизнес-организацию набирал креативных инженеров, все его продавцы обязаны были пройти у них обучение и сдать экзамен на знание технических характеристик товара. Он объяснял нам это так: «Мы торгуем сложными, качественными инженерно-техническими устройствами». Естественно, что его продавцы были готовы разговаривать на инженерном языке, но абсолютно не умели объясняться с клиентами, не имеющими технического образования. Большая часть его магазинов была убыточна, но он не мог решиться закрыть их, потому что жалел персонал: «интеллигентных и порядочных людей». Проблема заключалась в том, что он был не единственным собственником, а лишь управляющим партнером, и совладельцы требовали увеличения прибыли. Мы застали клиента в тяжелый период ломки ценностных приоритетов.

Вообще случаи, когда человек живет в нескольких мирах с разными ценностями, неоднократно описаны в художественной литературе. Истории про наемных убийц-снайперов, добрейших людей, «в миру» больше всего ценящих семью и детей, заполнили экраны. Но такие люди часто ценностно объединяют эти два своих «я», — например, рас-



смаывая убийство как единственный способ защиты своей семьи. Или возникает множественное «я», характерное для людей с разными формами психических отклонений. Как свидетельствует наш опыт консультирования, долго жить в нескольких мирах, руководствуясь разными, противоречащими друг другу ценностными приоритетами, и при этом сохранить психическое здоровье, не удастся никому. Неслучайно разведчики-нелегалы, как правило, испытывают большие трудности при возвращении домой.

Известная нам феноменология подтверждает взаимосвязь между типом личности и ценностными приоритетами. Например, для «интуитивно-логического типа» по классификации Д. Кейрси (Кейрси, 2013) ценность будущего выше ценности настоящего, идеальное более значимо, чем реальное, и т. д.

Методы выявления ценностных приоритетов

Существует не так много принципиально различных методик выделения ценностных приоритетов. Наиболее распространенными оказываются методики, в которых предлагается тем или иным образом проранжировать определенный набор ценностей, задавая их значимость (Пахомова, 2011).

Наиболее жестокая процедура, которую нам пришлось наблюдать, заключалась в отборе и «уничтожении» менее значимых ценностей. Участников просят написать список из десяти самых значи-

мых для них ценностей, каждую на отдельном листочке бумаги. Обычно люди пишут похожие вещи: жизнь, здоровье, семья, дети, друзья, интересная работа, деньги, удовольствие и т. п.

Затем ведущий просит каждого отдать ему одну наименее значимую для него ценность из списка. Собрав со всех ценности, он монотонно их зачитывает: здоровье, семья и т. п. И разрывает и выкидывает собранные листки. Затем ведущий просит каждого еще раз отдать наименее значимую ценность, вновь зачитывает и уничтожает листки. Процедура продолжается до тех пор, пока у каждого из участников не остается по одной ценности. Эти последние ценности участники называют по кругу.

Мы никому не рекомендуем проводить такую процедуру. Она действительно жестокая и может вызвать агрессию членов группы, особенно, когда вы будете «уничтожать» чье-то «здоровье», «семью» и т. п.

Но мы вспомнили об этой технике потому, что в реальной жизни так и происходит: осознанно или чаще неосознанно человек вынужден выбирать между своим здоровьем и интересной работой по 16 часов в сутки, между семьей и друзьями и т. п. И зачастую такой выбор необратим: здоровье, семью и отношения с детьми потом не вернуть. За свои ценностные выборы приходится платить временем, деньгами, муками совести, депрессией, упущенными возможностями. Казалось бы, при чем здесь бизнес,



при чем здесь управление? Опыт показывает, что всё это имеет непосредственное отношение и к бизнесу, и к управлению.

ИНДИВИДУАЛЬНАЯ РАБОТА С ЦЕННОСТЯМИ КЛИЕНТА

К индивидуальной работе с ценностями приходится прибегать и при проведении коучинга первых лиц организации, и при консультативной работе с собствен-

с молодыми предпринимателями) даже непонятные консультанту. Так, типичными для предпринимателей ценностями оказываются: друзья, семья, здоровье, безопасность, риск, репутация, деньги... Среди уникальных особенно запомнилась такая ценность, как «тушканство», названная в одной молодежной рекламной компании. Причем клиенты никак не могли определить, что это такое, и пытались объяснить на примерах: «В прошлом году у нас был корпоративный выезд. И мы завалились на танцы в де-

...СПРОЕЦИРОВАТЬ ЦЕННОСТНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ НА ВСЕ ПРИНЯТЫЕ СОБСТВЕННИКОМ ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ И ТОЛЬКО ЗАТЕМ ОЦЕНИТЬ ИХ СТОИМОСТЬ В ДЕНЕЖНОМ ВЫРАЖЕНИИ

ником, направленной на выработку его требований к своей организации. Проводя такую работу, мы не используем никакие традиционные для научных исследований методики изучения ценностей. Очень важным оказывается дать возможность клиентам самим назвать слова, обозначающие их ценности. Обычно в таком списке оказываются как типичные ценности, так и ценности уникальные, нередко (особенно при работе

ревне. И все девчонки смотрели только на нас...». Мы поняли, что эта ценность, видимо, связана у них и со статусом, и с модной одеждой, и с ощущением собственной значимости.

После того как у нас появился первый список ценностей-слов, мы переходим ко второму этапу работы — наполнению ценностей содержанием. Одни и те же названные слова понимаются людьми по-разному. И это касается не только



границ понятий, но и опыта, ассоциаций и норм, связанных с названными ценностями. Например, семья может подразумевать детей и жену (мужа); или родителей, жену и детей; или даже широкий круг приятелей, родственников и собственно жену, детей и родителей. Таким образом, в одном случае речь может идти о ценности двух-трех чело-

Казалось бы, банальность. Но на практике желание иметь жену и детей в нескольких случаях выступало основным побудительным мотивом для наших клиентов, чтобы обратиться к консультантам по управлению. У них были крупные компании, а система управления в них выстроена таким образом, что их рабочий день был практически неограничен.

КЛИЕНТ ЧУВСТВУЕТ РИСКОВАННОСТЬ СОЗДАВШЕЙСЯ СИТУАЦИИ, НО НЕ ОСОЗНАЕТ ПРИЧИНЫ

век, в другом — о десятках, а иногда и сотнях. Это существенное различие. Из ценности семьи в узком смысле (супруга и ребенка) вытекают обычно такие следствия: нужно иметь жену (мужа) и детей; нужно любить жену и детей, нужно обеспечивать их финансово, нужно создать условия для жизни, развития, обучения жене и детям; нужна большая квартира и дача и т. п. А вот ценность семьи «в широком смысле» может предполагать полный дом гостей, наличие членов «семьи» в своей организации, возможность для любого члена «семьи» в любое время входить не только в дом, но и в служебный кабинет первого лица компании. В «семье», включающей 50–100 человек, на жену и детей опять может не хватать времени и денег.

То есть для того, чтобы освободить себе месяц (а во всех этих случаях присутствовал конкретный необходимый срок) на поиск жены и некую личную жизнь, требовалось существенно перестраивать структуру управления.

Для клиентов, подразумевающих под семьей большую группу людей, включающую родственников и друзей, следствиями часто оказываются ответственность за всех этих людей, необходимость обеспечить их работой и заработком, тратить время на регулярное общение с ними и т. п. Среди клиентов, именно таким образом представлявших себе семью как ценность, мы встречали владельцев «семейных» компаний в 300-500 человек. В этих компаниях, как и «положено» в семьях, было множество



непростых отношений, взаимных моральных обязательств, любви и взаимных обид.

Мы описали различия в понимании лишь одной ценности, часто упоминаемой нашими клиентами, но так же по-разному понимаются ими и все другие. Поэтому работать лишь с ценностями-словами недостаточно. Необходимо попросить клиентов определить каждое из написанных ими слов. Далее попробуем

тые клиентом управленческие решения, перевести вместе с клиентом имевшиеся альтернативы на язык ценностей и выявить ценностные критерии принятия этих решений — верифицировать ценностные приоритеты.

5. Скорректировать список ценностей и их приоритетность.

6. Составить список ограничений, вытекающих из действующих ценностных приоритетов.

ПЕРЕВОД ЦЕННОСТЕЙ НА ЯЗЫК ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ ЧРЕЗДОЧАЩЕ ПРИВОДИТ К РЕШЕНИЮ КЛИЕНТА О НЕОБХОДИМОСТИ ИХ ИЗМЕНЕНИЯ

описать процесс нашей работы с индивидуальными ценностями в виде последовательности шагов.

Технология работы с индивидуальными ценностями

1. Составить список из 10–5 слов-ценностей.

2. Написать определение каждого из этих слов (Что для вас означает понятие «...»? Какие нормы, правила и требования связаны, по вашему мнению, с этой ценностью?)

3. Проранжировать ценности по значимости.

4. Проанализировать ранее приня-

7. Подсчитать в денежном выражении стоимость этих ограничений. Если речь идет о работе с собственником компании, то можно первоначально проанализировать влияние ценностных приоритетов на реальное распределение рабочего времени, затрат, площадей, количество сотрудников и т. п. То есть спроецировать ценностные приоритеты на все принятые собственником организационные решения и только затем оценить их стоимость в денежном выражении.

Рассмотрим применение данной технологии работы на примере из нашей практики.



1. Собственник, владеющий рыбоперерабатывающим и мясоперерабатывающим заводами, пишет следующий набор ценностей:

интересная работа,
репутация,
деньги,
семья,
самореализация,
компетентность,
порядок,
безопасность,
друзья,
влияние.

2. Определяет он их следующим образом:

Интересная работа — работа, делая которую получаешь удовольствие, чувствуешь, что самореализуешься.

Репутация — это когда тебя и твою фирму все уважают, всюду приглашают на приемы, приходят к тебе.

Деньги — начинаются от 5 миллионов долларов, важны не сами деньги, а репутация, тогда деньги не проблема.

Семья — это жена и дети, у человека должна быть семья, это дом, куда можно прийти после работы.

Самореализация — это про то, что работать должно быть интересно, чтобы не было скучно, не рутина.

Компетентность — компетентных людей сейчас мало, это профессионалы, образованные люди.

Порядок — я не люблю беспорядок, всё должно быть на своих местах, выглядеть прилично, костюм должен быть

отглажен, в цеху чисто, убрано.

Безопасность — в нашей стране много авантюристов, они рано или поздно сядут в тюрьму. А я люблю производство, чтобы что-то производить, а не делать деньги из воздуха. Я проверяю поставщиков, не хочу работать с посредниками, с криминалом. А продаем мы продукцию только через торговые сети и крупные магазины.

Друзья — скажи мне, кто твой друг, и я скажу, кто ты. Надо дружить с уважаемыми людьми, умными, имеющими влияние, у которых есть чему научиться.

Влияние — когда у человека хорошая репутация, он может на многое влиять, с ним по-другому разговаривают, его все значимые люди знают.

Легко заметить, что в данном случае озвучивание определений сокращает список ценностей. Одни ценности определяются через другие: самореализация через интересную работу и наоборот. Но бывает, что определения позволяют расширить список.

С данным клиентом мы остановились на следующем окончательном списке: репутация, семья, самореализация, компетентность, порядок, безопасность, друзья.

3. При ранжировании этих ценностей по значимости для себя клиент задал следующие приоритеты:

- 1) семья,
- 2) друзья,
- 3) самореализация,
- 4) репутация,



- 5) порядок,
- 6) компетентность (профессионализм),
- 7) безопасность.

Клиенту было предложено приписать каждой из ценностей время (в процентах), которое он в течение последнего месяца потратил на ее реализацию:

- 1) семья —5%,
- 2) друзья —10%,
- 3) самореализация —60%,
- 4) репутация —10%,
- 5) порядок —5%,
- 6) компетентность (профессионализм) —5%,
- 7) безопасность —5%.

При предложении приписать каждой из ценностей деньги, инвестированные в нее за прошедший месяц, клиент расположил ценности в следующем порядке:

- 1) семья —0,1%,
- 2) друзья —0,5%,
- 3) самореализация —90%,
- 4) репутация —5%,
- 5) порядок —3%,
- 6) компетентность (профессионализм) —0,4%,
- 7) безопасность —1%.

Легко заметить, что оценки приоритетности ценностей по разным критериям у клиента изменяются. Но по всем критериям на первых местах оказываются: самореализация (интересная работа), репутация, порядок.

4. Несколько лет назад клиент смог реализовать свою мечту и купил немецкое оборудование для мясopереработки

с производительностью до 10 тонн колбасных изделий в день. Деньги на покупку, монтаж и установку этого оборудования обеспечил кредит, взятый под залог оборудования и недвижимости рыбopерерабатывающего завода.

5. Конкуренция по полуфабрикатам и колбасным изделиям в регионе очень высока, и мясopерерабатывающий завод, реализовывая не более трех тонн колбасных изделий в день, уже в течение трех лет себя не окупает.

6. Взятый кредит отдается за счет прибыли рыбopерерабатывающего завода.

7. Собственник дистанцировался от управления рыбopерерабатывающим заводом и основное время тратит на управление мясopерерабатывающим заводом, совершенствуя качество продукции.

8. Менеджмент рыбopерерабатывающего завода постоянно конфликтует с собственником, так как он не выделяет денег на развитие производства и дистрибуции.

9. Основные менеджеры мясopерерабатывающего завода — отставные военные, не имеющие никакого опыта производства и дистрибуции.

10. Пять процентов продукции мясopерерабатывающего завода ежемесячно уходят на бесплатные дегустации и презентации, организуемые менеджерами —отставными военными — всюду, где им удастся о них договориться. Это считается способом продвижения продукции,



хотя пока и не приводит к увеличению продаж.

11. Клиент воспринимает свои бизнесы как собственных детей: есть любимый слабый ребенок — мясоперерабатывающий завод, а есть успешный, но нелюбимый ребенок — завод по переработке рыбы.

Безопасность оказывается одной из приоритетных ценностей, но при этом имеется в виду скорее взаимодействие с крупным бизнесом, известность и публичность партнеров, возможность закупки и сбыта крупным оптом. То есть ценности «безопасность» и «репутация» очень близки.

ВЗГЛЯД НА ОРГАНИЗАЦИЮ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЛИЧНЫХ И ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕННОСТЕЙ ДОСТАТОЧНО РИСКОВАН

Итак, главная ценность клиента — «самореализация» — связана с мясопереработкой. Про этот завод клиент может рассказывать часами, он вникает во все технологические детали производства. Здесь у него «порядок», обеспечиваемый отставными офицерами. Проблема лишь со сбытом, который не удается наладить силами бывших военнослужащих, несмотря на более низкие цены и достаточно высокое по сравнению с конкурентами качество.

Ценность «репутации» реализуется во внимании клиента к одежде (она дорогая и изысканная) и времени, затрачиваемом на встречи с городским руководством и другими бизнесменами: рестораны, закрытые клубы, приемы.

На семью, а тем более повышение собственной компетентности времени хронически не хватает. При подборе сотрудников приоритет отдается их способности поддерживать порядок, «прилично выглядеть», а не их компетентности.

Запрос клиента связан с тревогой, возникшей в связи с ценностями «репутация» и «самореализация». Клиент чувствует рискованность создавшейся ситуации, но не осознает причины. Конкретно запрос формулируется как просьба о помощи в налаживании сбыта продукции мясоперерабатывающего завода. Но самому заниматься сбытом (клиент не употребляет термины «продажи», «маркетинг») клиенту неинтересно,



он как потомственный производственник к торговцам относится с легким презрением.

Итак, актуальные ценностные приоритеты данного клиента: самореализация (любимая работа — технология мясопереработки), репутация (признание в кругу обеспеченных и известных людей), безопасность (бизнес-отношения только с крупными, известными компаниями, крупный опт), порядок.

Клиент испытывает трудности при формулировании ограничений, накладываемых на его организацию данными ценностными приоритетами. Этот этап работы приходится делать совместно.

Приоритетность «самореализации» в понимании клиента приводит к тому, что:

- он расходует основные свои и организационные ресурсы на совершенствование технологии производства и качества мясной продукции;

- так как количество ресурсов ограничено, то их не хватает на развитие рыбоперерабатывающего завода, на организацию маркетинга и продаж по обоим направлениям бизнеса, на разработку бизнес-стратегий.

Реализация ценности «репутация» в том виде, как ее понимает клиент, приводит к тому, что:

- он тратит много ресурсов на поддержание имиджа богатого и успешного человека;

- его круг знакомств включает предпринимателей, владеющих более

крупным бизнесом, с которыми ему труднее находить общие интересы и поддерживать партнерские отношения;

- среди его знакомых и друзей нет потенциальных клиентов, для которых производимая его предприятиями более дешевая и качественная продукция могла бы быть привлекательной;

- клиент постоянно сравнивает себя и свой бизнес с более крупными предпринимателями, с которыми он общается на приемах, и такое сравнение вызывает у него чувство неудовлетворенности и раздражения, которые приводят к принятию импульсивных решений и конфликтам с сотрудниками.

Ценность «безопасности» в трактовке клиента заставляет его взаимодействовать с крупными поставщиками и ритейлерами, которые в целях диверсификации рисков всегда имеют дело с несколькими клиентами и поставщиками, что приводит:

- к достаточно высоким закупочным ценам у поставщиков сырья;

- к ограничению объемов закупок продукции клиента по минимальным ценам;

- к его зависимости от стратегии поставщиков и ритейлеров.

Высокая значимость «порядка» для клиента приводит к тому, что:

- он подбирает персонал, приученный выполнять команды задания, а не инициировать собственные предложения и идеи;

- сотрудники ориентированы на



стабильность, боятся изменений и сопротивляются им;

- в организации мало компетентных и уверенных в себе менеджеров;

- организация жестко иерархическая, собственник принимает все решения сам и дает поручения и задания менеджерам, поэтому и скорость принятия решений низкая.

Выявленные ограничения позволяют прикидочно подсчитать стоимость ограничений, вытекающих из актуальных ценностных приоритетов клиента, оценить диспропорции и риски.

Выясняется, что:

- динамика роста расходов на совершенствование технологии мясопереработки существенно опережает темпы роста доходов, полученных от рыбоперерабатывающего завода;

- ориентация только на крупных ритейлеров, не соглашающихся увеличивать закупку и заключать долгосрочные договоры, не позволяет увеличивать сбыт, а следовательно, и выйти на расчетные мощности производства;

- взаимодействие только с крупными поставщиками сырья, для которых закупки клиента не являются крупным оптом, не позволяет получать скидки, повышая закупочные цены в среднем на 5–10% по сравнению с более крупными конкурентами;

- конкурентами клиента при закупках и продажах оказываются компании, имеющие на порядок более высокие обороты и ресурсы;

- реализация выбранной клиентом на основе его ценностных приоритетов

бизнес-модели неминуемо приведет его к потере доли на рынке рыбной продукции в течение трех лет и проблемам с возвращением взятого кредита уже через 1,5 года.

Все эти выводы, к которым клиент приходит в результате оценки ограничений, вытекающих из его актуальных ценностных приоритетов, входят в противоречие с его личными целями и представлением о благоприятном будущем его организаций. Через несколько дней после проведенной работы, занявшей 16 часов, клиент позвонил нам и предложил снова встретиться. Он объяснил, что принял решение о приоритетности денег и прибыли на ближайшие годы и попросил помочь ему разработать стратегии развития рыбоперерабатывающего и мясоперерабатывающего заводов, исходя из этого приоритета.

Мы выбрали именно данный пример для иллюстрации применения технологии индивидуальной работы с ценностями собственника, так как он наглядно показывает, что осознание актуальных ценностных приоритетов, перевод ценностей на язык экономики и управления нередко приводит к решению клиента о необходимости их изменения. Такое решение оказывается необходимым начальным условием перестройки организации. Очевидно, что решение об изменении ценностных приоритетов принимается далеко не всегда. Более того, декларируемое решение еще не означает реальное их изменение. Такое решение лишь свидетельствует об осоз-



нении клиентом сложившейся ситуации и желании ее изменить. Это не конец, а лишь начало консультативной работы.

ГРУППОВАЯ РАБОТА С ЦЕННОСТЯМИ

Групповая работа с ценностями оказывается необходимой в случае запроса на стратегическое планирование, разработку миссии компании, командообразование и управление организационной культурой. Во всех этих случаях работа проводится в группах собственников или собственников и менеджеров. Количество участников не должно превышать 20–25 человек.

Процедура предполагает следующие шаги:

1. Индивидуально члены группы составляют список из 10–15 слов-ценностей, каждой из них они дают краткое определение.

2. Каждый участник рабочей группы ранжирует свои ценности по степени значимости, по затрачиваемому времени и деньгам, анализирует свои ценностные приоритеты с точки зрения выборов, которые ему приходилось принимать в жизни, после чего имеет возможность скорректировать реальную приоритетность ценностей.

3. Парно участникам предлагается обсудить свои списки и попытаться согласовать ценности, добившись согласия о приоритетности хотя бы трех из них.

4. В четверках участникам предлагается попытаться провести ту же работу, но здесь допустимо включать в список более трех общих ценностей. То есть участники вновь обращаются ко всему списку своих ценностей для согласования.

5. В случае необходимости проводится та же работа уже в восьмерках до тех пор, пока в группе не образуется две-три подгруппы с согласованным набором ценностей.

6. Результаты работы подгрупп вывешиваются на доске; каждой из ценностей, попавших в список согласованных ценностных приоритетов, дается согласованное в подгруппе определение.

7. После ознакомления с ценностными приоритетами всех подгрупп переходим к коллективному обсуждению. Начинается оно с вопросов на понимание ценностей других подгрупп.

8. Предпринимается попытка согласования списков ценностей. Задача этого согласования уже формулируется как создание списка общеорганизационных ценностей.

9. Согласованный список ценностей, если его удалось получить, анализируется с точки зрения ограничений и требований к жизнедеятельности организации.

10. Совместно обсуждается, насколько эти ограничения и требования реализуются в организации в текущий момент.

11. Группа делится на две подгруппы: в одной проводятся подсчеты того, во



что обходятся организации выбранные ограничения и требования (упущенная выгода); в другой, наоборот, оцениваются экономически те преимущества, которые получает организация при согласованных ограничениях.

12. В большой группе заслушиваются и обсуждаются доклады представителей подгрупп.

13. Принимается общее решение, нужно ли вводить коррекцию ранее согласованного списка ценностей, из которого и выводились ограничения.

14. Утверждается список организационных ценностей.

15. Группа разрабатывает миссию организации на основе согласованных организационных ценностей.

16. Группа делится на подгруппы, каждая из которых пишет одну из организационных политик (финансовую, маркетинговую, кадровую и т. п.) на основе согласованных ценностей и целей организации.

17. Группа заслушивает доклады подгрупп, вносит коррекцию, если требуется, и утверждает организационные политики.

18. Группа формулирует нормы поведения в организации, исходя из списка согласованных ценностей.

19. Группа разрабатывает программу организационных изменений, внедрения разработанных миссии, политик и этического кодекса.

Данная процедура обычно занимает два-три дня, в зависимости от степени готовности организации к такой работе. Взгляд на организацию с точки зрения личных и организационных ценностей достаточно рискован. В ряде случаев осознание чуждости организационных ценностей личным ценностям может приводить к тому, что ряд менеджеров покинут организацию. Более того, осознание принципиальных противоречий между ценностными приоритетами подгрупп может приводить к открытому конфликту между ними. И консультант должен быть готов к работе с такими конфликтами. Но эта процедура позволяет менеджерам осознать свои личные ценности, принять участие в формировании организационных ценностей и ответственно отнестись к реализации необходимых изменений. Она делает позицию участников более осознанной. По сути дела, превращает их в работоспособную команду управленцев.

Журнал  УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

*Благодарим Издательство «Олимп-Бизнес»
за право публикации отрывка из книги
+7 (495) 411-9014 www.olbuss.ru*

Очень сильно сомневаюсь, что Маск лично общался с 16 тысячами новых сотрудников

2 марта на своём мастер-классе с Ириной Щавинской эксперт № 1 в области ES Михаил Богданов раскроет «секреты мадридского двора» компании «Тесла» и её топов (многие, уйдя, создали свои фирмы), а сейчас предлагаем вашему вниманию его мысли по поводу громкой информации о личных собеседованиях известного предпринимателя с кандидатами на вакансию.



Михаил Богданов

**генеральный директор
KA CONSORT Group**

❖ Каково Ваше мнение об этой публикации?



на показалась какой-то странноватой. Внимательно прочитал английский текст «откровений» Мариссы Перетц — вроде, перевод на русский достоверен, хотя и с купюрами. Значит, дело либо в очень короткой памяти этой дамы, либо в недобросовестном изложении её слов журналистом. А может, и то, и другое: и Марисса что-то подзабыла, и журналист «для красного словца» что-то подпустил...

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

— Скорее всего, имеются в виду обычные резюме. А без них в наше время не обойтись на любую вакансию, начиная с самых низших. Другое дело, что из публикации вытекает, что Маск якобы лично принимал решение о найме каждого нового сотрудника. Возможно ли такое, когда счёт идёт на тысячи и даже десятки тысяч человек? Теоретически да, если, к примеру, Маск, создавая свою компанию, взял на вооружение систему HR, су-

ществующую в госучреждениях англо-саксонских стран (США, Англия, Канада...). Мне вспоминается, как знакомый английский HR-директор, работавший какое-то время кадровиком в одном из британских министерств, жаловался на то, что бюрократическая система не позволяет нанять или уволить даже уборщицу без закорючки на то... премьер-министра Великобритании. Но при этом, понятное дело, глава правительства Её Величества не встречался лично с каждой уборщицей.

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

— Совсем не лишний, такое как раз часто практикуется. Эссе, написанное кандидатом собственноручно, причём не дома, а в офисе компании, то есть под контролем, помогает оценить не только его мотивировку, но и умение излагать мысли, грамотность. А понять и оценить эти эссе вполне по силам не только сотруднику HR компании, но и внешнему консультанту, привлечённому на проект. Хорошо помню своё участие в создании — посредством проведения ассесмент-центров — российской команды DURACELL. Эссе кандидатов в пределах одного рукописного листа были главным элементом оценки их мотивации.

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

— «Список всех причин» звучит очень уж громко. На самом деле речь, скорее всего, об обычной практике сбора в два столбика всех «за» и «против» каждого конкретного кан-

чтобы он провёл с кем-то собеседование, то нам приходилось готовить презентацию. Он был очень критичным и сопротивлялся, если считал, что мы не ответили на вопросы, ответы на которые он хотел знать». Во-первых, ещё раз bravo, Илон! Во-вторых, не свидетельствует ли это о «дороге с двухсторонним движением» в вопросе о

ОН СТРЕМИТСЯ ДЕРЖАТЬ В ТОНУСЕ СВОИХ РЕКРУТЕРОВ, ЗАСТАВЛЯЯ ИХ ВЫКЛАДЫВАТЬСЯ ПО ПОЛНОЙ ПРИ «ОБРАБОТКЕ» КАЖДОГО СОИСКАТЕЛЯ

дидата — и их анализа. Или, может быть, имеется в виду «попадание в профиль» (к примеру, кандидат подходит по всем заданным показателям, кроме возраста или степени владения иностранным языком). Этим должна заниматься любая уважающая себя компания Executive Search или внутренние рекрутеры, если поиск / подбор поручен им.

Илон Маск — молодец: если требует от своих эйчаров такой тщательной подготовительной работы, это наверняка не раз помогало ему принимать правильные кадровые решения. Обратите, кстати, внимание на такой пассаж из г-жи Перетц: «Если мы хотели,

личных встречах с боссом: получается, что бывали случаи, когда именно эйчары настаивали на личном randevu. Видимо, боялись брать на себя ответственность?»

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

— Не говоря уже о 100 тысячах, я очень сильно сомневаюсь, что Маск лично общался с 16 тысячами новых сотрудников, пришедшими в «Теслу» в

2010–2015 гг. С ключевыми сотрудниками — да, к ним, возможно, относятся в его понимании и такие люди, как руководитель службы уборки, ведущие мастера сборки, директор столовой. Никакой Маск не экстрасенс, не рент-

сложно ввиду малой известности «Теслы». Если в 2015-м, когда Марисса покидала компанию, желающие поработать у Маска выстраивались в длинную очередь, то в начале, в 2010-м, чуть ли не каждого нового сотрудника приходи-

ЭССЕ КАНДИДАТОВ В ПРЕДЕЛАХ ОДНОГО РУКОПИСНОГО ЛИСТА БЫЛИ ГЛАВНЫМ ЭЛЕМЕНТОМ ОЦЕНКИ ИХ МОТИВАЦИИ

геновский аппарат, видящий кандидатов насквозь. Скорее, он стремится держать в тонусе своих рекрутеров, заставляя их выкладываться по полной при «обработке» каждого соискателя, иметь наготове резюме ВСЕХ кандидатов, после чего он беседует с «ключевыми» и — выборочно — с кем-либо «из низов».

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

— В английском оригинале текста г-жа Перетц делает одну важную оговорку: выполнить поставленную Маском задачу по привлечению с рынка действительно самых лучших кандидатов на первых порах было особенно

сложно ввиду малой известности «Теслы». Если в 2015-м, когда Марисса покидала компанию, желающие поработать у Маска выстраивались в длинную очередь, то в начале, в 2010-м, чуть ли не каждого нового сотрудника приходи-

лось «хантить». Вывод можно сделать такой: если удалось «выдюжить» поначалу и создать эффективную систему поиска, найма и удержания лучших работников рынка, то теперь главный вызов заключается в том, чтобы не уронить планку. Возможно, самое сложное уже позади и поддержание системы в рабочем состоянии не потребует серьёзных дополнительных вливаний. Хотя, как всегда, многое зависит от конкретных исполнителей: сохранилась ли в «Тесле» такая же «пассионарная» HR-команда, как при Мариссе Перетц?

УП Почему топы не особо задерживаются у Маска и уходят создавать свои компании?

— Из данной публикации не следует, что «исход» топов от Маска носит

массовый характер. Речь только о Мариссе Перетц и Максе Брауне. На мой взгляд, посвятив «Тесле» целых 5 лет своей карьеры, она имела полное моральное право сдвинуться, тем более в направлении создания собственного бизнеса.

У **CONSORT Group** сталкивается в работе с такими сложными требованиями от клиентов?

— Ничего экстраординарного в этом проекте я не увидел. Он, конечно, мас-

К сожалению, далеко не все высшие руководители такие...

У **Какие сложные экзамены для кандидатов, искомых в стиле ES, ещё могут быть? И будете ли Вы рассказывать о них на Вашем мастер-классе 2 марта?**

— На мой взгляд, одним из самых сложных испытаний — причём, не зависящих в данный момент от самого кандидата — является сбор на него рекомендаций. Это целое искусство,

ОДНИМ ИЗ САМЫХ СЛОЖНЫХ ИСПЫТАНИЙ — ПРИЧЁМ, НЕ ЗАВИСЯЩИХ В ДАННЫЙ МОМЕНТ ОТ САМОГО КАНДИДАТА — ЯВЛЯЕТСЯ СБОР НА НЕГО РЕКОМЕНДАЦИЙ

штабный, комплексный и по-своему сложный. Честь и хвала команде Мариссы Перетц, если она действительно справилась с такой нелегкой задачей, опираясь исключительно на «внутренний» HR. Но мы, кадровые консультанты из России, видели и похлеще... Огромным преимуществом г-жи Перетц была позиция её босса Илона Маска, активно и адекватно участвовавшего в процессе создания команды.

и о нём, среди прочего, обязательно пойдёт речь на мастер-классе 2 марта.

* Михаил Богданов, генеральный директор KA CONSORT Group.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал

2017 г.

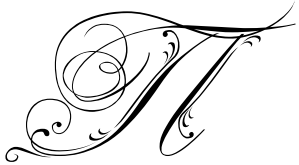
Сколько стоит доля при разделе бизнеса?



*Владимир
Алистархов*

*Вчера партнёры и друзья,
а сегодня делим доли в
бизнесе?*

*У каждого своя трактовка
вклада...*



По мере развития рыночной экономики в России многие из граждан раздумывали над вопросами, касающимися открытия и развития собственного бизнеса.

У кого-то мечты остались мечтами, и без разницы по каким причинам, но кто-то смог довести дело «до ума», организовал свой бизнес, прошёл через «огонь, воду и медные трубы» и добился успеха. Казалось бы, что ещё надо, ведь бизнес есть, развивается хорошими темпами с перспективой на будущее, но не всё так безоблачно, как кажется на первый взгляд.

Когда собственники бизнеса вместе уже «съели не один пуд соли», появляются другие, не менее серьёзные вопросы, чем вопрос об открытии своего дела.

Конечно, в жизни бывает разное, и обстоятельства бывают разные. Если, например, бизнес убыточный, то есть две задачи: или пытаться продолжать развивать бизнес, или надо закрыть его. Если нет экономической целесообразности вести бизнес, то его надо закрыть, для чего существует немало соответствующих

способов — законных, полузаконных или совсем незаконных.

Но в данном случае хотелось бы обсудить варианты раздела доходного бизнеса. Ну, например, два старых приятеля открыли собственное дело в строительной области. По мере развития бизнеса структура его расширялась, это была уже не одна компания, а группа компаний с большим количеством проектов. Дела идут хорошо, но по каким-то причинам один из двух собственников решает разделить бизнес, о чём немедленно сообщает другому собственнику. Решение должно быть воплощено в жизнь, но как?

Существует много способов раздела доходного бизнеса.

В девяностых годах прошлого столетия зачастую раздел бизнеса заканчивался разборками между собственниками с привлечением поддержки со стороны силовиков, разнообразных бандитов, «крыши» и т. д. Всё это в конечном итоге приводило к незаконному отъёму бизнеса у одного собственника в пользу второго. Какими методами пользовались стороны? Разнообразными, в том числе, как говорили в неизвестном советском фильме касательно незаметного снятия гипса: «человека можно напоить, усыпить, оглушить, ну, в общем, снять с бесчувственно-

го тела. Наконец, с трупа». Так было и с разделом бизнеса в те времена, но время беспредела прошло.

С начала двухтысячных по настоящее время бизнес делится путём проведения различных юридических процедур, спор о законности которых в основной своей массе заканчивается в судах.

В целом, несмотря на изменение методов раздела бизнеса, осталась высокая конфликтная составляющая между собственниками бизнеса при его разделе, так как в тех же судебных тяжбах разные стороны ведут себя нечестно: подделывают документы, подтасовывают факты, игнорируют законные интересы другой стороны. Другими словами, услуги юристов и адвокатов используются исключительно с целью «облапошить» бывшего партнёра по бизнесу.

Отсюда резонный вопрос, а как поступить иначе?

В связи с поставленным вопросом предлагаю рассмотреть следующий вариант цивилизованного раздела бизнеса, как было бы в идеале.

СКОЛЬКО СТОИТ ДОЛЯ?

Сразу хотелось бы отметить, что вопрос не в том, как заключить дого-

вор о покупке доли одним собственником у другого собственника.

Вопрос в том, сколько стоит эта доля? И наивен тот человек, который подумает, что стоимость доли легко определить.

Нет ничего проще, чем взять бизнес, посчитать все активы и разделить их между собственниками пропорционально долям участия каждого в бизнесе.

На практике же всё не так просто и однозначно, так как номинальные доли могут быть и равными, но только один из собственников считает, что он должен получить больше, несмотря на равенство долей де-юре.

Почему он должен получить больше? Ну, хотя бы потому, что он и только он вёл бизнес, а второй находился в сторонке и наблюдал за происходящим. Или потому, что после начала ведения бизнеса каждый из собственников смог предложить несколько проектов для развития совместного бизнеса и у одного собственника проекты в результате принесли доход, а у другого все проекты ушли в минус.

Вот тут-то и вопрос: а как посчитать активы таким образом, чтобы все остались довольны или, по край-

ней мере, как установить справедливость при разделе бизнеса?

В данном случае юристы и адвокаты не помогут собственникам, и бухгалтер вряд ли сможет помочь, так как у бухгалтера своей работы полно и специфика работы чуть-чуть другая.

Когда речь идёт о разделе бизнеса, собственникам необходимо привлечь к работе финансиста с большим опытом работы, перед которым должна быть поставлена задача — посчитать финансовый результат в разрезе каждого отдельного проекта компании, что в результате даст полную картинку того, что добился один собственник в сравнении с другим.

Если вспомнить ранее приведённый пример о группе компаний, которая занимается строительным бизнесом, то при расчётах необходимо учесть, что в группе находится, например, пятьдесят юридических лиц с сотнями расчётных и других счетов.

ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

В теории финансовый результат — это выраженный в денежной форме экономический итог деятельности компании в целом и её отдельных подразделений.

На основании этого классный фи-

нансист может просчитать экономический итог в разрезе каждого проекта, относящегося к первому или второму собственнику. Зачастую в бизнесе каждый из собственников сопровождает свои проекты и отвечает за них.

Опытный финансист устанавливает, какие расходы и когда были понесены по проектам, что подтверждается движением денежных средств по расчётным счетам компаний.

Также финансист должен определить принципы учётной политики в компании или группе компаний, в том числе в учётной политике определяются принципы формирования себестоимости и принципы распределения косвенных расходов по проектам.

После определения доходной и расходной части по каждому проекту определяется финансовый результат.

По результатам работы финансиста результат предоставляется собственникам бизнеса, которые в наглядной форме могут увидеть отчёт о прибылях и убытках компании в разрезе каждого проекта.

Срок предоставления расчёта финансового результата по проектам зависит от того, насколько в каждой компании налажен управленческий учёт, и если он не налажен, то на

расчёт финансового результата по проектам уходит не один месяц.

Можно ли тратить столько времени на выполнение такой задачи? Вопрос конечно риторический, но если собственники бизнеса хотят разойтись мирно, то это нужно делать.

После получения финансового результата в разрезе каждого проекта собственникам бизнеса остаётся только сесть за один стол и разложить всё «по полкам», в результате чего можно ответить на вопрос о том, какую сумму компенсации один собственник должен выплатить второму за приобретение его доли.

Размер компенсации определён, и остаётся последнее — подписать договор купли-продажи доли, в чём могут поспособствовать юристы, так как настанёт их время действовать. Конечно, заключение договора купли-продажи не менее важный этап раздела бизнеса, но то, что собственники одного бизнеса определяют размер компенсации на основании профессионального расчёта финансового результата, как минимум уменьшит накал страстей при разделе бизнеса.

В идеале правильный подход при разделе бизнеса, даже скорее честный — подход на основе финансового результата деятельности компании или группы компаний. Это и есть цивилизованный раздел бизнеса. Такой раздел не только уменьшает вероятность серьёзной ссоры между собственниками бизнеса, но и в какой-то степени уменьшает вероятность наступления в будущем судебных тяжб, которые потянут за собой дополнительные расходы и массу негативных эмоций.

Применяют ли на практике такой метод раздела бизнеса?


Да, применяют, но не часто, так как в настоящее время собственники в силу разных причин в конечном итоге делят бизнес в суде, и подтверждение этому найти не сложно, а причиной разногласий как раз и является непрофессиональное определение стоимости размера компенсации за долю.

Журнал



2017 г.

Мысли практиков бизнеса в интервью в журнале раскрывают бизнес ярче и шире книг и статей


Эксперт-редактор материалов , как никто иной, внимательно их читает и дает рекомендации журналистам. Пропустив через свою голову более 500 интервью, он весьма полезно оценивает в сжатом виде эффект от такой формы подачи мыслей практиков как интервью.



Павел Кочетков

**канд. филол. наук,
доцент Арзамасского
филиала ННГУ им.
Н.И. Лобачевского**

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Эксклюзивное интервью для 

Павел, внимательно читая все интервью экспертов как редактор, какие новые знания Вы получаете от материалов лично и используете их в преподавательской работе в университете?



Как преподаватель, даю студентам взятые напрокат теоретические знания, раскрашенные житейскими наблюдениями. Благодаря палитра этих наблюдений становится практически безграничной. Выскажу крамольную мысль: управление персоналом можно назвать наукой лишь отчасти. В том, что касается человека, явление настолько богаче закона, что любая истина становится относительной. Доказательства можно найти в любом номере журнала, достаточно почитать практиков. Поэтому последние несколько лет почти не читаю солидных научных изданий по этому направлению. Очень хорошо, что поставил барьер для «теоретиков» и не стремится войти в список РИНЦ или ВАК. Несмотря на это, ссылки на журнал вижу почти во всех учебных программах соответствующих дисциплин у своих коллег из разных городов страны.

К тому же характерный для формат интервью как нельзя лучше подходит для современного восприятия. Исследования убедительно доказывают его клиповый (а зачастую и флэшевый характер), но для самостоятельно мыслящих людей — CEO и HRD — это прекрасный материал для проверки собственных идей и концепций. Всё как в шахматах: известны правила, есть определённый набор фигур — а результат зависит от искусства игрока, поскольку возможных комбинаций великое множество. В общем, полагаю, что «уселся он — с похвальной целью себе присвоить ум чужой» — это не про читателей.

Кто из спикеров Вас поразили мыслями и идеями в уходящем году более всего?

— Читаю с большим удовольствием все материалы (порой даже как гоголевский Петрушка). Мне интересны секреты успеха ведущих кадровых агентств (CONSORT Group, «Эксперт», «Визави»), так как вдали от мегаполисов при отсутствии спроса на услуги ES они перешли в разряд экзотики. Привлекает инсайдерская информация из «коридоров власти» с принципиальными (иногда резкими) комментариями С.Б. Пронина. В целом, едва ли можно говорить о существовании монополии на выдающиеся идеи. Они, как известно, «носятся в воздухе».

УИ Какие новые идеи менеджмента привлекли Ваше внимание и чем именно?

— На мой взгляд, управление персоналом вступает в эпоху постмодернизма. Технологии, регламенты, вопросники и даже скрипты разработаны, «чёрный квадрат» коучинга уже повешен в красный угол. Не случайно в последних номерах **УИ** активно обсуждаются темы глобальной цифровизации (диджитализации) и роботизации: останется ли место для человека в инновационной экономике. Эксперты смотрят на Запад и на Восток, пытаются понять: сумеет «Тойота» подобно царю Эдипу отгадать загадку, или же ново-явленный сфинкс «Тесла» её сожрёт.

Симптоматично, что на Западе, на который нам так хотелось бы равняться, движение мысли началось в обратную сторону. Об этом говорит появление таких книг, как «Конец эпохи self-help» С. Бринкмана и «Дизайн вашей жизни» Б. Бернетта, отрывки из которых публиковал **УИ**. Учитывая то, что на протяжении всей истории наше отставание от Запада составляло 40-50 лет, есть возможность учесть чужие ошибки. По этой причине внушает определённый оптимизм внимание к теме нетворкинга (тоже, к сожалению, заимствованное) слово, так как по сути это явление очень близко нашему менталитету. Если, конечно, в очередной раз не будем «зады повторять».

УИ Какие темы и рубрики **УИ** Вам интересны?


— Прежде всего мне интересно то, что связано с культурологической основой управления персоналом (возможно, филологическое образование сказывается). Проявлять как лучшие, так и худшие свои качества человеку позволяет культура сообщества, в которой он находится или которую он формирует, если это лидер (с удовольствием прочитал статью Чермена Дзотова в **УИ** 48). Эта проблематика, как мне кажется, будет иметь отношение к любой конкретной теме. По этой причине могу посоветовать на долгое отсутствие в **УИ** материалов Тахира Базарова.

УИ Какие новые темы Вы рекомендуете в Новом году экспертам **УИ** предложить для интервью практикам бизнеса?

— Не возьму на себя такую смелость. Могу лишь заметить, что практика бизнеса при одной и той же теории весьма различна. Так, по моим наблюдениям, выработанные в столице процедуры, ритуалы и проч. при трансляции на конкретные предприятия в регионах могут давать совершенно иной эффект. Кроме того, часто имеет место и несоответствие деклараций их воплощению.

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

Ваши пожелания читателям в Новом году?

— Как читателям — не ограничиваться чтением журнала. Общение приносит пользу, когда оно является двусторонним. Уникальность  и его привлекательность — в том, что с его страниц звучит живая речь, иногда даже с некоторыми языковыми неправильностями. Мысль не выражается, а формируется в речи. Поэтому спонтанно возникшая метафора порой несёт даже более глубокое содержание, нежели предполагал автор.

Как практикам бизнеса — осуществления задуманного, и пусть это задуманное служит не Молоху под названием «развитие экономики», а делает жизнь людей радостнее и чище.

* Павел Кочетков, канд. филол. наук, доцент Арзамасского филиала ННГУ им. Н.И. Лобачевского.

Беседовал Александр Гончаров

Журнал 

2017 г.

В январе 2018 читайте

...Если у вас в окружении слабые люди, слабая команда, то проблема в вас...

...Я благодарен своим конкурентам за то, что они есть, потому что благодаря им я ещё больше работаю над собой, над своими проектами...

...Нужно благодарить судьбу за то, что ты совершил ошибку...

...Можно жить иначе — без стресса, без рисков. Можно жить по радости...



**Чермен
Дзотов**

**основатель международного клуба предпринимателей
#BizTus и сервиса «Найдем Эксперта»**

Терри Гоу



Терри Гоу, тайваньский предприниматель, миллиардер,



основатель и председатель совета директоров компании Foxconn, родился 8 октября 1950 г. в городе Синьбэй на Тайване. Его семья переехала на остров из континентального Китая. Отец, служивший в полиции, сделал все возможное, чтобы дать старшему сыну образование. Терри окончил Тайбэйский колледж морских технологий, и это открыло ему дорогу в будущее.

Работать будущий миллиардер начал на фабрике резиновых изделий, затем на производстве медицинского оборудования. В 1974-м году Гоу вместе с братом — Куо Тай-Ченом решили открыть собственное дело. Для этого Терри Гоу занял у родителей 7500 долларов и основал компанию Hon Hai Plastics Corporation. Десять её наёмных работников занимались изготовлением и сборкой пластмассовых переключателей каналов для чёрно-белых телевизоров. В помещении, которое братья арендовали, для этой цели была установлена простенькая формовочная машина.

Первыми компаниями, которым начинающий бизнесмен стал поставлять комплектующие, стали Admiral TV, Zenith и Philips. Однако успех фирме принёс контракт с компанией Atari, поскольку игровые приставки Atari пользовались высоким спросом. Через два года, несмотря на то что бизнес развивался медленно, Терри Гоу смог вернуть матери взятые займы деньги.

Для поиска заказчиков Терри Гоу отправляется в США, где за одиннадцать месяцев объезжает более тридцати штатов и заключает договоры с самыми разными компаниями на поставку различных комплектующих. Самым выгодным становится контракт с IBM, заказавшей крупную партию. В 1981 году Hon Hai регистрирует торговую марку Foxconn.

Для выполнения растущего объема заказов в 1988 году Терри Гоу открыл свой первый завод в китайском городе Шенжень. Заводские рабочие получали тридцать долларов в месяц, что считалось очень неплохой зарплатой, и одно яйцо в день, для чего хозяин завёл свою птицефабрику.

Важным событием станет выход компании в 1991 году на тайваньскую фондовую биржу. Гоу уже тогда понял, что в недалёком будущем Китай станет производственным гигантом. В 1994 году Foxconn занялась исследовательской деятельностью и открыла первые R&D-

центры в Японии и США для изучения возможностей компьютерных рынков.

В основу производственной деятельности Foxconn Терри Гоу положил обеспечение высокого качества производимого продукта, и за это компания ценится во всем мире. Сам бизнесмен превыше всего ставил отношения с партнёрами, даже если для этого приходилось идти на определённые жертвы. Доказательством тому является подписанный в 1998 году контракт с компанией Dell. По его условиям компьютеры должны были производиться на территории США. Терри Гоу купил сборочные линии и развернул производство в штате Канзас, хотя при этом понёс огромные убытки. Однако это укрепило отношения с важным клиентом, который по сей день является основным партнёром Foxconn.

Свыше двадцати миллионов долларов Гоу пришлось потратить на покупку более чем тысячи станков у японского производителя Fanuc, чтобы начать выпускать iPhone 4 по договору с компанией Apple.

С 1998 года Foxconn начала свою производственную экспансию по всему миру — первые предприятия по сборке техники появились в Шотландии и Великобритании, годом позже — в США и Ирландии, в 2000 году в Чехии начал работать завод по сборке компьютеров iMac. В том же году Intel предложила

компании заниматься сборкой материнских плат. Всего через два года Foxconn стала крупнейшим производителем материнских плат в мире. Чуть позже Терри Гоу подписал соглашение с Sony на производство игровых приставок PlayStation 2.



В 2003 году был куплен завод Motorola в Мексике, а в 2006 году Hon Hai поглотила гонконгскую компанию Premier Image Technology Corporation и занялась производством фотоаппаратов. В 2007 году открылись новые заводы Foxconn в Чехии, Венгрии, Мексике, Бразилии, Индии и Вьетнаме. В 2010 году появился завод и в России — на арендованных площадях в посёлке Шушары близ Санкт-Петербурга, однако собственное здание так и не было построено, а в 2015 году производство было закрыто. В 2016 году Foxconn при-

обрела 66 % акций японской компании Sharp за 3,47 млрд долларов.

Секретом своего успеха Гоу считает высокое качество производства, которого можно достичь только выстроив соответствующую культуру производства. По признанию миллиардера, на это ушло двадцать лет.

В 2000 году, когда Терри Гоу основал благотворительный центр образования, миллиардер пообещал, что отдаст на благотворительность одну треть своего имущества, которое на тот момент составляло 4.3 млрд долларов США.

По данным журнала Forbes, в 2007 году владелец Foxconn занимал 142-е место в списке самых богатых людей в мире, а его состояние оценивалось в 5.5 млрд долларов, в 2016 году — 6,7 млрд. Гоу занял тогда 4-е место среди тайваньских миллиардеров.

В сентябре 2017 года, когда Forbes включил Терри Гоу в список 100 величайших бизнес-умов современности, его состояние достигло 9,65 млрд долларов.

Журнал  РАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

2017 г.

Вовлечённость — не прибыль, но и её можно измерить

Многие измерительные инструменты изобретены и отработаны

По мнению директора по персоналу и организационной эффективности АО УК «Аэропорты регионов» **Дмитрия Вазагашвили**, в работе над вовлечённостью роль HR — первостепенная. И начинать надо с себя: это работает, когда высший менеджмент сам вовлечён. В таких компаниях и степень зрелости руководства заметно выше.

При этом, по словам бизнес-партнёра по работе с персоналом Otto Group Russia **Елизаветы Двойных**, кроме прямого KPI по вовлечённости, можно также использовать KPIs из области People management, отражающие актуальные потребности конкретного подразделения. Например, ключевым показателем может быть снижение процента текучести или развитие преемников — эти KPIs также будут работать на повышение вовлечённости команды.

Если прибыль — это цифры, то вовлечённость — эмоция. Как посчитать выручку — это понятно, но как измерить вовлечённость? Тем не менее, по результатам одного из исследований в сфере ритейла (то есть там, где текучесть линейного персонала особенно выражена), такой нематериальный показатель, как вовлечённость, заметно влияет на цифровые: на фоне роста вовлечённости в 80 % кадры удавалось удержать, а прибыль — увеличить.

Если не «наводить фокус» на людей — про их отдачу можно забыть.

— Стремление вовлечь людей своей компании в бизнес-процессы, причём не под страхом наказания за нелояльность, а устроив увлекательное соревнование, — показатель человечности, внимания к людям. Многие любят побеждать гораздо больше, чем просто кушать «плюшки». Хотим устроить такие конкурсы в будущем году. А лучшим, по замыслу, станет тот, кто выдвинет идею, которую подхватят и захотят применить на своём рабочем месте максимальное число сотрудников, — поделилась планами директор департамента персонала компании «ПЭК» **Светлана Рычкова**.

14 декабря в отеле «Катерина-сити» компания AXES Management Aon Hewitt Alliance Member провела бизнес-завтрак на весьма спорную тему — «KPI по вовлечённости», на которую высказались полтора десятка эйчаров ведущих компаний.

Елена Мамонтова

Мастер-класс Михаила Богданова

«Жар-птицу»

поймать непросто

Секреты и технологии Executive Search и хедхантинга



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

Дата проведения – 2 марта 2018

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

Мастер-класс Михаила Богданова «Жар-птицу» поймать непросто

Поиск, переговоры, обсуждение фронта задач и компенсационного пакета, целей и формата работы топ-менеджеров всегда являлось прерогативой высшего руководства компаний. Для этого категорически не подходят методы традиционного рекрутмента, да и цена ошибки (взять не того топа или упустить нужного) непомерно высока.

Технологии, которые почему-то считаются недоступными для «простых смертных» за пределами привилегированного круга профессиональных хедхантеров, на самом деле доступны для освоения и применения на практике.

С задачей поиска топов и уникальных специалистов во многих случаях вполне можно справиться в рамках самой компании, не прибегая к помощи дорогостоящих консультантов Executive Search — если хорошо знаешь тему и не «срезаешь углов».

Кейсы и технологии, о которых поведает М. Богданов и его коллеги, раскроют вам массу «маленьких», но важных секретов.

Наш семинар — важный шаг в мир практики и технологий ES

О спикере

Михаил Богданов, бывший журналист-международник и управленческий консультант, в 1992 году создал CONSORT Group, которая за прошедшие 25 лет превратилась в один из самых стабильных и надежных брендов отечественного рынка кадрового консалтинга. Компания — неоднократный лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса».


Михаил пятикратно избирался Президентом всероссийской Ассоциации консультантов по персоналу (АКПП). С 2005 года является Генеральным представителем в России и СНГ Международной федерации Executive Search (IESF-HYPERLINK <http://www.iesf.com> www.iesf.com) — крупнейшего в мире объединения независимых консультантов Executive Search.

Ирина Щавинская — профессиональный психолог, с 2000 года в составе CONSORT Group выполнила свыше 100 сложнейших поисков на позиции высшего управленческого звена и уникальных специалистов для ведущих российских и зарубежных компаний. Автор многочисленных публикаций в профильных изданиях по вопросам поиска и подбора персонала.

В мастер-классе также примут участие руководители и HRD ряда крупных компаний, которые поделятся своим опытом ES и ответят на вопросы участников.

Дата проведения — 2 марта 2018

Стоимость участия:

- 15 тыс. руб. (второй участник — бесплатно);
- 8 тыс. руб. — для подписчиков ;
- 50 тыс. руб. — участие 5 представителей

- 60 тыс. руб. участие 5 представителей и сопровождение (консалтинг-процесс) ES в течение 6 месяцев после мастер-класса

При оплате до 1 января — скидка 20 %,
до 1 февраля — 10 %



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

генеральный информационный партнер



ЛЕГЕНДАРНЫЙ ИЦХАК АДИЗЕС

ЛЕКЦИЯ В МОСКВЕ

 Vegas City Hall



8 (800) 333-67-02

WWW.BBI.CLUB